
*Eficiência
comercial no
mercado wireless*

&

Otimização de
resultados em meio
a um mercado em
constante mudança

Contatos

São Paulo

Alberto Silva

Sócio

+55-11-3674 8631

silva.alberto

@strategyand.br.pwc.com

Hércules Maimone

Sócio

+55-11-3674 8631

hercules.maimone

@pwc.com

Ricardo Pierozzi

Sócio

+55-11-3674 8631

ricardo.pierozzi

@strategyand.br.pwc.com

Zurique

Paolo Pigorini

Sócio

+ 41-58-792 3107

p.pigorini

@strategyand.ch.pwc.com

Sobre os autores

Paolo Pigorini é sócio sênior da Strategy& baseado em Zurique. Possui mais de 25 anos de experiência em consultoria estratégica. É focado em grandes programas de transformação, organização corporativa, incluindo modelos de negócios e design organizacional e em governança corporativa.

Alberto Silva é sócio da Strategy& baseado em São Paulo. Possui mais de 16 anos de experiência em telecomunicações, 10 deles em consultoria estratégica. É focado em estratégia corporativa, modelo de negócios, programas de transformação e de redução de custos de TI, definição de portfólio de produtos e serviços.

Jacques Moszkowicz, Eduardo Santiago, Camila Cavalcanti, Fabio Ventura, Alexia Herrmann, Leonardo Calixto e Paulo Osorio também contribuíram para a elaboração do presente documento.

Sumário executivo



A disputa por espaço de mercado nos períodos de alto crescimento da telefonia móvel no Brasil deixou um legado de relativa ineficiência comercial, sendo este um obstáculo importante para as operadoras na busca por otimização das suas estratégias comerciais. Como evidência, nota-se o aumento da relação entre despesas comerciais e receitas das cinco maiores operadoras brasileiras, de 24% para 27% entre os anos de 2013 e de 2017. Com isso, a relação comercial entre operadoras e dealers torna-se mais desafiadora e a gestão eficiente de canais um elemento cada vez mais crítico.

Além disso, outras três importantes tendências no mercado móvel também precisam ser consideradas pelas operadoras na revisão e otimização de suas estratégias comerciais.

- **Estagnação e maturidade do mercado:** Nos últimos anos, observamos um cenário de retração do mercado, com receita líquida de serviços móveis caindo 7,4%¹ em valores nominais e impactando de forma relevante a lucratividade das principais operadoras, com queda real de EBITDA de 18% no mesmo período. Esse cenário desafiador, provocado tanto pelo ambiente macroeconômico quanto pelas mudanças regulatórias (e.g. queda da taxa de interconexão), poderá manter-se presente nos próximos anos, mesmo considerando as expectativas de melhoria da economia brasileira.
- **Aumento da competição e redução do preço das franquias de dados:** As mudanças no mercado vêm levando a um ambiente competitivo cada vez mais acirrado. Elementos como a homogeneização da oferta e a queda da taxa de interconexão levam a uma redução das barreiras de saída de clientes e tornam a busca pelas “melhores ofertas” cada vez mais agressivas. Em paralelo, a crescente demanda por dados faz com que as operadoras ofereçam pacotes com volumes cada vez maiores, sem uma contrapartida proporcional em preços (entre 2013 e 2017, o preço médio por Gb caiu de R\$ 45,00 para R\$ 13,00).

- ***Crescimento da Internet das Coisas (Internet of Things – IoT):*** É inegável a irreversibilidade da tendência de crescimento da IoT no médio prazo, com impactos relevantes para as operadoras de Telecom. No anuário Valor Inovação 2017, conduzido pela Strategy&, 100% das operadoras participantes concordam que o tema é essencial para a competitividade da empresa. O posicionamento estratégico das operadoras para a IoT irá demandar investimentos em capacitações distintas, como gestão de parcerias, atração e retenção de talentos e desenvolvimento de inovações tecnológicas.

Torna-se necessário para as operadoras reequilibrar a equação econômica dos seus clientes.

Diante desses desafios, torna-se necessário para as operadoras reequilibrar a equação econômica dos seus clientes, comumente representada pelo Customer Lifetime Value (CLTV)². Entre as variáveis dessa equação, o custo de aquisição tem relevância expressiva, sendo este o que está mais sob o controle das operadoras, por isso mais gerenciável.

Neste material, apresentamos uma reflexão sobre ações que podem permitir às operadoras uma otimização do modelo comercial, como a transformação da arquitetura de canais, a otimização da capilaridade, a redefinição do modelo de comissionamento e a reavaliação estratégica da distribuição de handsets, com consequentes benefícios econômicos.

Essas ações visam ajustar os formatos e a localização de pontos de venda à demanda atual, promover maior meritocracia no relacionamento com parceiros comerciais e racionalizar os esforços, focando em atividades que mais geram valor. Aplicadas em conjunto, essas ações podem potencializar a eficiência comercial e equilibrar a equação econômica das operadoras de telecomunicações.

Ações de geração de valor para otimização da estratégia comercial

Diante dos desafios inerentes a um mercado competitivo e em constante mudança, é fundamental que as operadoras de telecomunicações otimizem sua estratégia comercial Wireless, objetivando atrair clientes mais rentáveis e de maneira cada vez mais eficiente.

A elevada competição entre os players foi fator importante para que algumas ineficiências permanecessem na estratégia comercial. Entre os principais fatores da ineficiência, destacam-se o descasamento da arquitetura de canais às constantes mudanças de demanda, a capilaridade por vezes inadequada, o tratamento não meritocrático dos dealers e o uso excessivo de subsídios de aparelhos.

- **Arquitetura de canais não atendendo à demanda atual:** Apesar de mudanças recentes nos padrões de compra dos consumidores e intensificação do uso de diferentes canais, as operadoras ainda se baseiam majoritariamente no modelo de atendimento tradicional de lojas físicas. As empresas devem revisar os papéis de cada canal, a fim de flexibilizar o ciclo de compra de acordo com novas tendências do mercado.
- **Investimentos inadequados em capilaridade:** As operadoras por vezes definem seu footprint sem critérios consistentes, criando redes de lojas superdimensionadas e custosas. Melhores práticas apontam para um alinhamento estratégico da localização com os segmentos-alvo pré-definidos e as capacitações da empresa.
- **Comissões desequilibradas e tratamento não meritocrático dos dealers:** É comum observar modelos de comissionamento que incentivem volume de captação versus geração de valor, bem como apliquem tratamento igualitário aos dealers, independentemente de suas performances. Modelos de comissionamento por vezes precisam ser revisados para incentivar a aquisição de clientes de ticket e o tempo de vida médio elevados, valorizando dealers capazes de captar clientes saudáveis.
- **Subsídios altos:** Ainda que subsídios possam ser pontualmente utilizados para promover determinadas ofertas, as operadoras devem avaliar cuidadosamente seu uso — comumente superestimasse o

A elevada competição entre os players foi fator importante para que algumas ineficiências permanecessem na estratégia comercial.

impacto causado por determinados handsets na equação econômica, já que o subsídio é parte relevante do custo de aquisição e pode, em determinadas ocasiões, atrair clientes mais inadimplentes.

Nesse contexto desafiador, é crítico revisitar quatro ações de geração de valor (ver Quadro 1) para o desenvolvimento de uma estratégia comercial bem-sucedida.

Quadro 1 Ações de geração de valor



Fonte: Análises Strategy&

A seguir, discutiremos como cada uma das ações mencionadas acima pode gerar valor no desenvolvimento da estratégia comercial.

I – Transformar os canais físicos e online para atender às demandas atuais e futuras dos clientes

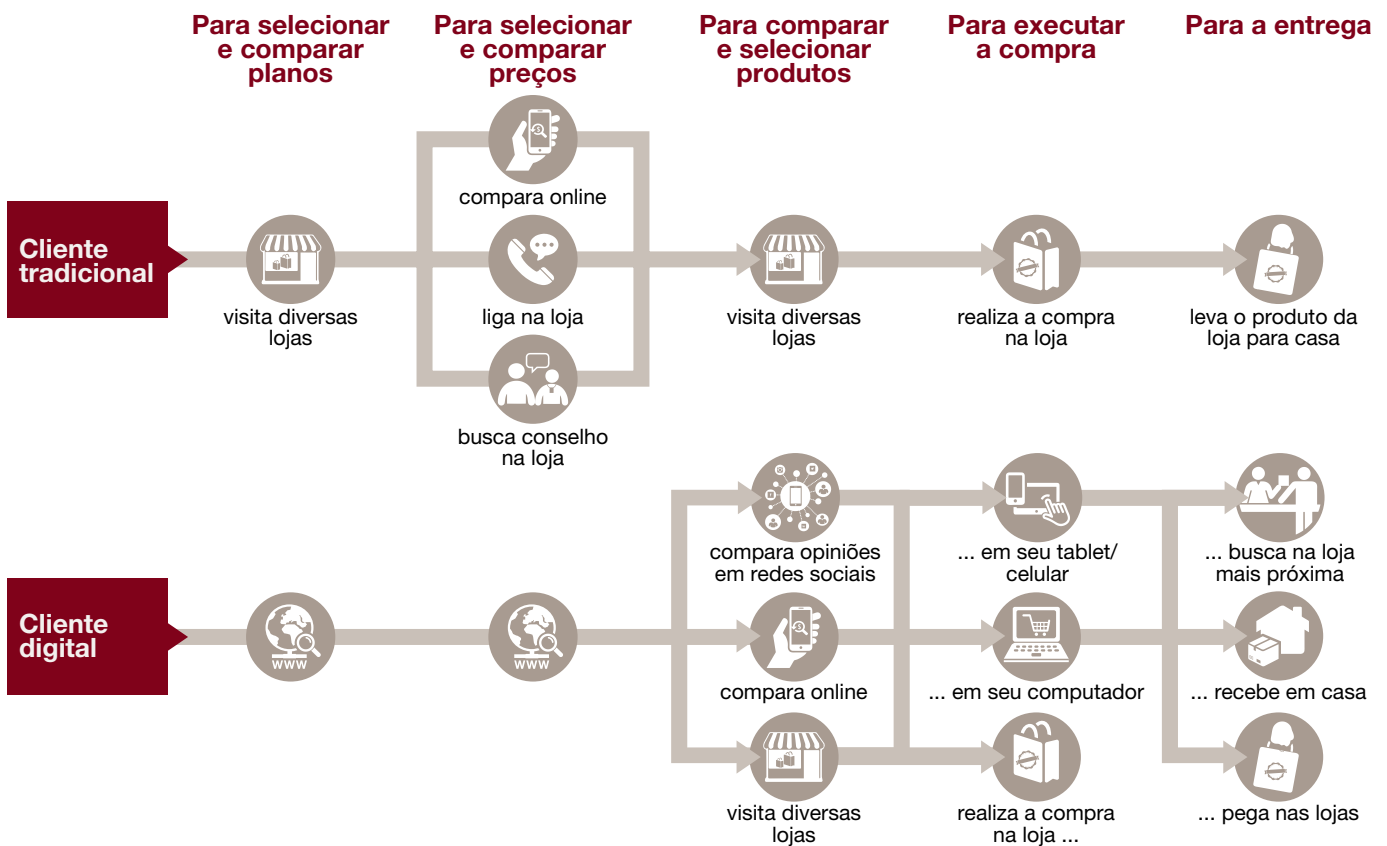
Hoje em dia observamos consumidores mais sofisticados, os quais estão exigindo produtos e serviços cada vez mais complexos, utilizando a multicanalidade e recusando compras por impulsos. Eles usam a Internet para fazer comparações de forma diligente, avaliando preços entre vários aparelhos e serviços, e escolhem aqueles que mais atendam às suas necessidades.

Essa mudança de comportamento, alinhada à contração do mercado brasileiro, ao aumento da penetração de bundles e ao maior foco em retenção e expansão de novas verticais, faz com que seja necessária uma revisão da arquitetura de canais. Essa revisão deve considerar duas esferas principais: (a) a redefinição do papel das lojas físicas; e (b) os desafios do desenvolvimento do canal online. Além disso, ambas as esferas devem ser revisadas à luz da antecipação ao crescimento da IoT. Cada uma dessas esferas é descrita a seguir.

(a) Redefinição do papel das lojas físicas

As lojas físicas do futuro deverão permitir a venda de novos serviços, o atendimento às dúvidas do cliente, assim como permitir ações de retenção — Pontos-de-Venda (PdVs) focados exclusivamente em vendas fazem parte de um passado analógico! Os canais presenciais devem fazer parte de um conceito mais amplo de multicanalidade, no qual PdVs são uma extensão do universo digital e vice-versa (*ver Quadro 2*).

Quadro 2
Etapas do ciclo de compra do cliente tradicional e do digital



Fonte: Análises Strategy&

O foco no atendimento é relativamente pouco explorado nas lojas das operadoras no Brasil. Por exemplo, handsets não costumam ser reparados. Questões quanto ao seu uso são tipicamente redirecionados aos call centers, e estes, usualmente, são mal avaliados pelos consumidores. Em outros mercados, algumas empresas exploram de maneira mais ampla o atendimento ao consumidor em suas lojas, cobrando pelos serviços e

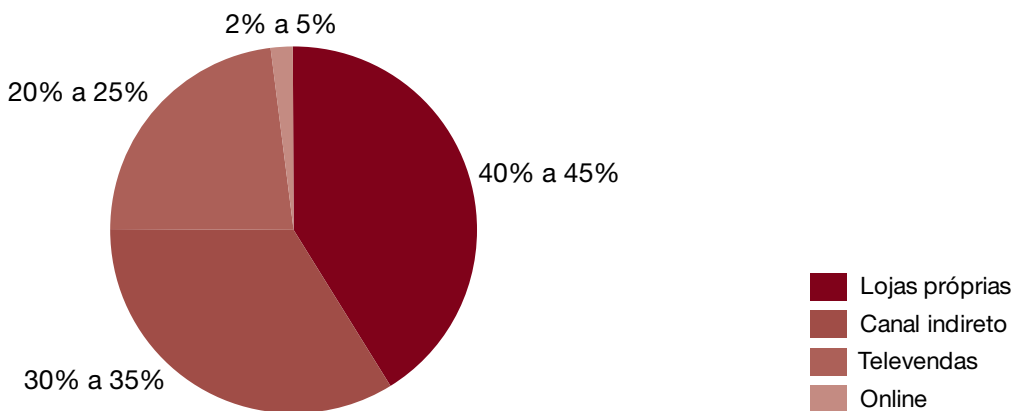
gerando receitas adicionais. A reconfiguração de lojas e um maior investimento em treinamento dos atendentes podem causar impacto positivo na qualidade do atendimento e, conseqüentemente, na proposta de valor das lojas físicas. Uma empresa de telecomunicação australiana, por exemplo, criou Tech Bars em suas lojas, oferecendo um amplo escopo de atendimento one-on-one (com pré-agendamento), incluindo suporte técnico para modems portáteis e celulares.

Lojas físicas poderão servir como centros de experiência, apresentando produtos e serviços novos e inovadores tanto para clientes atuais como para potenciais compradores, atuando também como elemento desenvolvedor da marca. Os centros de experiência podem ser alavancas importantes para incentivo de bundles, por meio da demonstração de diversas ofertas da empresa. O Experience Centre de uma operadora australiana, por exemplo, conta com módulos como o Home Display (tecnologias atuais integradas e instaladas em uma sala de estar modelo) e o Usability Lab (sala que convida consumidores a testarem e darem sugestões para produtos em desenvolvimento).

(b) Desenvolvimento do canal online

O canal online tem obtido avanços significativos em mercados europeus, atingindo penetrações acima de 10%. Na indústria brasileira, o canal online influencia parte das vendas das lojas, mas ainda representa uma pequena parte da atividade comercial (*ver Quadro 3*). O desenvolvimento desse canal pode contribuir significativamente para retenção de clientes pela criação de apps all-in-one, permitindo não apenas vendas e upgrades, mas também resolução de problemas.

Quadro 3
Distribuição atual do mix de canal de vendas pós-pagas no Brasil



Fonte: Análises Strategy&

Além do baixo custo, quando comparado aos canais tradicionais, o canal online exerce papel importante na integração com as lojas físicas, possibilitando o desenvolvimento da estratégia omni channel. Por meio dele, por exemplo, o cliente pode realizar uma compra e retirar seu produto na loja física (click & collect). Adicionalmente, pela localização do celular a loja poderá saber em que momento o cliente irá chegar, deixando todas as tarefas que independem do consumidor prontas (aumentando, assim, a satisfação do cliente e reduzindo as filas).

Para alcançar um maior patamar de penetração do canal online, as operadoras precisarão desenvolver produtos e serviços voltados especificamente para ele, apoiados por investimentos em ações específicas de marketing e com maior integração aos click drivers (como as mídias sociais).

II – Otimizar a capilaridade diante da demanda dos clientes-alvo

Para avaliar se a capilaridade pode ser otimizada, é necessário entender quais são os objetivos da operadora. A definição dos objetivos permite uma visão clara dos gaps e das oportunidades de melhoria de performance, por exemplo, através do aumento de share em determinadas praças ou mudança no mix de segmentos de mercado. Pode-se também avaliar clusters demográficos de segmentos-alvo, respeitando seus respectivos padrões de consumo e priorizando ações de acordo com as ambições estratégicas e as capacitações das empresas (ver Quadro 4, página 10).

Entretanto, as operadoras tendem a investir em capilaridade de maneira conservadora, criando por vezes redes custosas e ineficientes. Práticas comuns são:

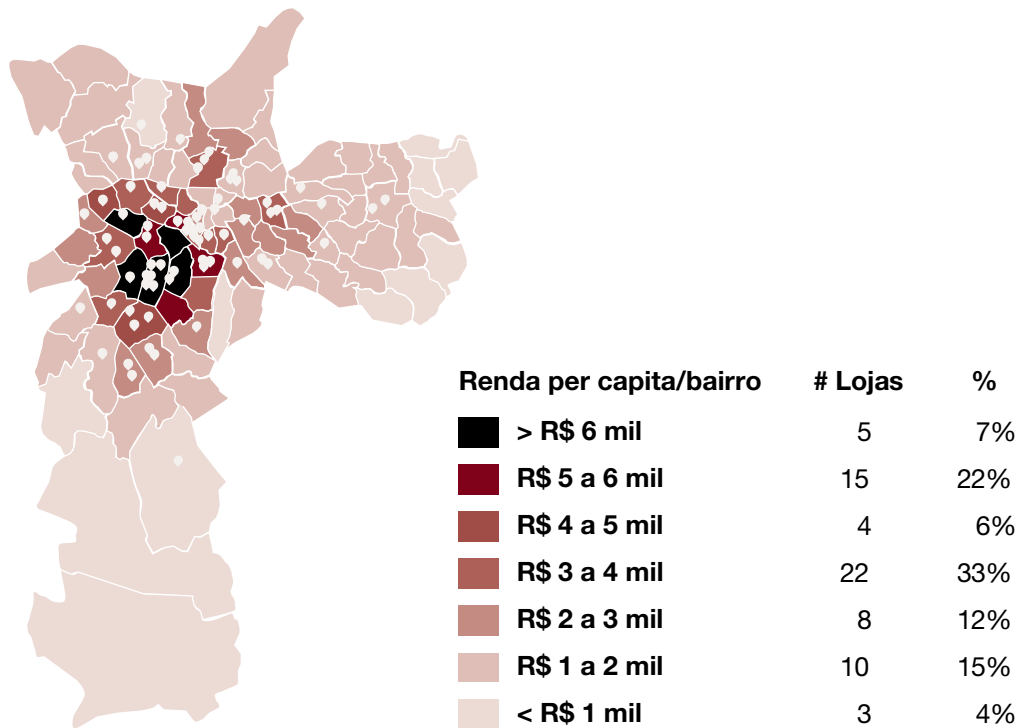
- **Localizações me too:** Operadoras posicionam seus PdVs próximos a seus competidores, independentemente se estes estão situados em regiões onde seus segmentos-alvo de fato se localizam.
- **Desconexão entre formato e segmento:** Escolhas de formato são por vezes inadequadas aos segmentos que deveriam atingir. Operadoras tendem a assumir uma abordagem One Size Fits All desconsiderando a relevância de um formato ótimo, o que leva a escolhas econômicas inadequadas.
- **Campanhas BTL one size fits all:** Observamos que as campanhas Below the Line (BTL) são usualmente homogêneas e não consideram as características geográficas específicas para cada PdV.

Observamos também desafios adicionais à capilaridade pré-paga. O total de ativações sofreu uma queda recente por causa da forte migração pré-pós e da expansão das ofertas de planos controle de menor valor.

As operadoras tendem a investir em capilaridade de maneira conservadora, criando por vezes redes custosas e ineficientes.

Quadro 4

Exemplo de cluster de segmentos-alvo, densidade populacional e distribuição de lojas



Fonte: Análises Strategy&

Soma-se a isso o fato de que os serviços pré-pagos restantes são de menor Average Revenue Per User (ARPU), o que gera impacto nos economics tanto para as operadoras quanto para os distribuidores.

Nesse contexto, cria-se potencial para uma consolidação no mercado de distribuição, nos quais distribuidores menores tornam-se possíveis alvos para aquisição.

Como alternativa de mitigação, operadoras podem focar esforços no incentivo à migração de clientes pré-pagos para o canal digital, o qual goza de um custo substancialmente menor, reduzindo gastos com logística e distribuição de SIM cards.

III – Redefinir o modelo de comissionamento voltado à geração de valor e não apenas à geração de gross adds

Com o objetivo de assegurar uma maior eficiência, o modelo de remuneração dos canais deve ser apoiado em cinco pilares:

- **Simplicidade:** A remuneração deve ser de fácil entendimento e transparente. Um número reduzido de variáveis e de esquemas de comissionamento são as chaves para atingir a simplicidade desejada.

- **Remuneração com base em drivers de valor:** Com o objetivo de otimizar o CLTV do canal, o comissionamento deve ser realizado com base tanto em drivers de volume quanto em drivers de valor.
- **Inclusão de múltiplas fontes de receita:** O comissionamento deve levar em consideração novas fontes de receita, como cross e upsell de produtos e serviços em outros canais, serviços ao consumidor e novo padrão de compra multicanal.
- **Catalisador de crescimento:** O total de despesas com comissões deve ser equilibrado com o potencial de geração de receita/margem, assim como o modelo deve ser adequado tanto para canais diretos quanto indiretos.
- **Fundamentado em meritocracia:** Comissão com base em performance (maior para high performers e menor para low performers).

O modelo deve englobar os cinco pilares, suportando uma estratégia omni channel, com ofertas convergentes e aumento de relevância de bundles. O cliente que tem mais produtos de uma mesma operadora está em geral mais fidelizado e, conseqüentemente, tem maior valor para a empresa.

IV – Reavaliar estrategicamente a distribuição de handsets para um mercado em evolução

Até recentemente, a distribuição de handsets era tida como uma das atividades principais dos operadores, algo que poderia ser utilizado como capacitação diferenciadora. Entretanto, nos últimos anos, observamos o surgimento de operadores que passaram a tratar o tema de forma menos dogmática.

Dado o crescente aumento das vendas de handsets por meio do varejo ou canais eletrônicos, ter ou não uma distribuição própria passou a ser uma pergunta relevante, cuja resposta pode liberar uma sensível quantidade de capital para uso em outras partes do negócio. Por exemplo, operadoras do mercado norte-americano contam com capacitações bem estabelecidas para políticas de Bring Your Own Device (BYOD), permitindo a compra de SIM-cards nos canais online e ativação do plano de maneira autônoma pelo cliente, sem a necessidade de criação de novos contratos de serviço.

Em nossa experiência, existem tipicamente quatro modelos de distribuição, os quais devem ser avaliados quanto a efetividade e simplicidade do modelo, impacto financeiro, amplitude do portfólio de handsets e controle sobre a cadeia de suprimentos (*ver Quadro 5, página 12*).

A redução gradual de subsídios oferecidos implica a diminuição na venda de handsets subsidiados, mas não necessariamente a perda de valor por parte da operadora.

Até recentemente, a distribuição de handsets era tida como uma das atividades principais dos operadores.

Quadro 5

Metodologia para análise dos diferentes modelos de distribuição de handsets

Alternativas para modelos de distribuição de handsets	Descrição
Distribuidor orientado por linhas de crédito 	<ul style="list-style-type: none"> - Operadora compra direto dos fabricantes nas quais tem linha de crédito e atende os canais direto e indireto - Os aparelhos dos outros fabricantes são fornecidos por distribuidores
Distribuidor orientado para o consumidor 	<ul style="list-style-type: none"> - Operadora compra direto dos fabricantes e atende consumidores PF - Consumidores PJ são atendidos diretamente por distribuidores
Distribuidor orientado para o canal 	<ul style="list-style-type: none"> - Operadora compra direto dos fabricantes e atende o canal direto - Dealers e outros canais indiretos são atendidos por distribuidores
Distribuidor completo 	<ul style="list-style-type: none"> - Distribuidores são responsáveis pelo fornecimento e distribuição de handsets para todos os consumidores e canais

1 Eficácia e simplicidade do modelo

- Simplificar e, eventualmente, eliminar processos internos relacionados à oferta de dispositivos
- Permitir maior foco da gestão em atividades essenciais
- Seguir diretrizes de simplificação (e.g. eliminação sistemática de processos)
- Mitigar riscos de transformação e execução vs. modelo atual

Impacto financeiro 2

- Reduzir drasticamente o caixa comprometido em estoques, linhas de crédito, prazos de pagamento e créditos fiscais
- Reduzir riscos associados à baixa de estoque obsoleto e gestão do fluxo de caixa
- Acelerar o equilíbrio entre a redução despesas gerais e a proteção da competitividade

Metodologia para definição do modelo mais adequado para distribuição de handsets

4 Controle sobre cadeia de suprimentos

- Garantir nível de serviço necessário para servir canais de venda, abrangendo principalmente:
 - Time-to-market
 - Disponibilidade no ponto de venda
 - Governança e alinhamento vs. papel da operadora de inteligência de mercado e gestão de portfólio / marketing

Abrangência do portfólio de handsets 3

- Introduzir e assegurar disponibilidade dos SKUs mais vendidos com condições de crédito e pagamento favoráveis
- Introduzir flexibilidade para reagir rapidamente a mudanças no comportamento do cliente, necessidades emergentes e/ou dinâmicas competitivas permitindo incluir o lançamento de novos aparelhos pelas grandes fabricantes

Fonte: Análises Strategy&

Revisitando a estratégia comercial sem perder o foco na IoT

As quatro alavancas (arquitetura de canais, capilaridade, relacionamento comercial e distribuição de handsets) devem ainda ser estruturadas à luz do crescimento esperado da IoT. Empresas de Telecom podem ter um papel decisivo na materialização da IoT, por meio de melhorias de infraestrutura de integração (exemplo: otimização da capacidade de rede, oferta de soluções de analytics, etc.) e da articulação de um amplo ecossistema de parcerias.

Adicionalmente, as operadoras podem e devem ir além da conectividade, avançando sobre outros elos na cadeia de valor de IoT, os quais apresentam um maior potencial de crescimento e geração de receita. Uma operadora britânica, por exemplo, tem soluções desde o desenvolvimento de tecnologias com baixo consumo de energia (exemplo: LPW), até as aplicações de IoT para o controle de equipamentos eletrônicos (lâmpadas e televisores) e para o rastreamento de chamadas de voz, veículos e cargas.

Capturar essa oportunidade, no entanto, passa primeiramente por uma reflexão sobre a relevância da IoT para o alcance dos objetivos estratégicos da operadora (*ver Quadro 6, página 14*).

Importantes trade-offs devem ser considerados na definição do posicionamento mais adequado para atuação em IoT, levando-se em conta não só o nível de desenvolvimento das capacitações internas, mas também o grau de maturidade do ecossistema e o nível de risco de cada estratégia. O conjunto de capacitações requerido e o nível de estrutura necessária ajudam a definir também a trajetória de desenvolvimento da empresa e o planejamento dos esforços (timing e intensidade) em cada área de atuação.

As operadoras podem e devem ir além da conectividade, avançando sobre outros elos na cadeia de valor de IoT.

Quadro 6

Exemplos de operadoras com referência em IoT e suas áreas de atuação

	Operadora americana de grande porte	Operadora europeia de grande porte
Estratégia	<ul style="list-style-type: none"> - Oferecer conexões em escala global - Disponibilizar plataformas de integração e soluções end-to-end - Ser referência em segurança 	<ul style="list-style-type: none"> - Ofertar conectividade de alta performance para atrair clientes - Ser conhecida como provedora end-to-end de conectividade e soluções
Parcerias	<ul style="list-style-type: none"> - Extensiva em toda a cadeia de valor 	<ul style="list-style-type: none"> - Extensiva em toda a cadeia de valor
Modelo de organização	<ul style="list-style-type: none"> - Estrutura dedicada à IoT dentro da divisão corporativa - Integração com a divisão de consumer e oferta de times globais de vendas - Centro de inovação em IoT 	<ul style="list-style-type: none"> - Unidade de novos negócios digitais, como parte da estrutura corporativa - Divisão de soluções complementando demais negócios
Novas tecnologias	<ul style="list-style-type: none"> - Portfólio abrangente 	<ul style="list-style-type: none"> - Portfólio abrangente - Foco em pioneirismo na NB-IoT
Segmentos de atuação	<ul style="list-style-type: none"> - Todos os principais segmentos de negócio e indústrias 	<ul style="list-style-type: none"> - Todos os principais segmentos de negócio e indústrias - Oferta também de Multi-IoT Platform (integração de plataformas)
Conclusão	<ul style="list-style-type: none"> - A IoT já é parte relevante do negócio e cresce de forma consistente, contando com estruturas exclusivas e foco em conectividade global para empresas 	<ul style="list-style-type: none"> - Aposta no crescimento da IoT e da digitalização, posicionando-se como pioneira na oferta de serviços e como provedora completa de soluções

Fonte: Análises Strategy&

Nesse contexto, existem implicações importantes para a estratégia comercial:

- Operadoras mais cautelosas, com aspirações mais conservadoras, poderão potencialmente trabalhar com suas estruturas de canais atuais, adicionando parceiros para verticais específicas (exemplo: cidades inteligentes).
- Players mais ousados, para os quais IoT será uma peça fundamental, possivelmente precisarão desenvolver capacitações comerciais adicionais (exemplo: aquisição de integradores de solução para verticais específicas).

Independentemente do grau de ambição, é provável que as operadoras necessitem ajustar/desenvolver suas capacitações comerciais para garantirem a sua relevância neste mercado.

Conclusão

As operadoras brasileiras se deparam com diversos desafios no mercado de telefonia móvel como o aumento da competição e redução do preço das franquias de dados, a queda da eficiência comercial, além da estagnação e maturidade do mercado. Assim, a busca por alavancas que quebrem este ciclo e transformam a estratégia comercial se mostra relevante: remodelando a arquitetura de canais com a transformação dos canais físicos e on-line para atender as demandas atuais e futuras dos clientes, otimizando a capilaridade de acordo com a demanda dos clientes-alvo, redefinindo o modelo de comissionamento à geração de valor e não apenas à geração de gross adds e avaliando estrategicamente a distribuição de handsets no contexto de um mercado em evolução.

Além disso, o modelo deve gradualmente incorporar alterações que enderecem tendências futuras como, por exemplo, o crescimento da IoT, desenvolvendo as capacitações necessárias de acordo com as estratégias da empresa.

No entanto, é importante destacar que existem desafios na implementação das alavancas em um cenário em constante mudança e cada vez mais competitivo. Assim, é essencial que a estratégia, não só do modelo comercial, mas também da organização como um todo, esteja estruturada para identificar e se adaptar às transformações no perfil dos consumidores e das ofertas de forma ágil e competitiva. Só assim as operadoras poderão atingir um patamar de diferenciação que propicie saúde econômica de longo prazo.

Notas

¹ Receita líquida das quatro principais operadoras.

² CLTV = (Receita - Custo de servir) x Tempo médio de vida do cliente - Custo de aquisição - PDD.

A Strategy& é formada por um time global de estrategistas práticos, comprometidos a desenvolver a vantagem essencial de seus clientes e a trabalhar em conjunto para ajudá-los a resolver seus problemas mais complexos e a aproveitar as melhores oportunidades.

Trazemos para a prática mais de 100 anos de experiência em consultoria estratégica e as diversas capacitações funcionais e de mercado do Network PwC.

Esteja o cliente traçando sua estratégia corporativa, transformando uma função

ou unidade de negócio, ou ainda construindo recursos críticos, nós o ajudamos a criar valor com rapidez, confiança e impacto.

Fazemos parte do Network de firmas PwC, presente em 158 países e com mais de 236 mil profissionais comprometidos em entregar

qualidade em consultoria de gestão e de tecnologia, apoio a fusões e aquisições, consultoria tributária e societária, e serviços de auditoria.

Conheça mais a nosso respeito pelo site

www.strategyand.pwc.com.

www.strategyand.pwc.com