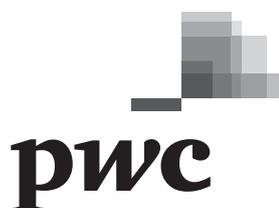


strategy&

*Organização
base zero*



**Vida nova em
tempos difíceis**



Contatos

Beirute

Joe Saddi

Sócio

+961-1-985-655

joe.saddi

@strategyand.ae.pwc.com

Buenos Aires

Ariel Fleichman

Sócio

+54-11-4850-4635

ariel.fleichman

@strategyand.ar.pwc.com

Chicago

Vinay Couto

Principal

+1-312-298-5412

vinay.couto

@strategyand.us.pwc.com

Gary L. Neilson

Principal

+1-312-578-4501

gary.neilson

@strategyand.us.pwc.com

Detroit

John Jullens

Principal

+1-313-394-6000

john.jullens

@strategyand.us.pwc.com

Dubai

Per-Ola Karlsson

Sócio

+971-4-4363000

per-ola.karlsson

@strategyand.ae.pwc.com

Miami

Carlos Navarro

Principal

+52-55-9178-4200

c.navarro

@strategyand.us.pwc.com

Munique

Stefan Frey

Sócio

+49-89-5452-50

stefan.frey

@strategyand.de.pwc.com

Nova York

Rutger von Post

Principal

+1-646-471-3377

rutger.vonpost

@strategyand.us.pwc.com

São Francisco

DeAnne Aguirre

Principal

+1-415-498-6860

deanne.aguirre

@strategyand.us.pwc.com

Santiago

Ariel Fleichman

Sócio

+54-11-4850-4635

ariel.fleichman

@strategyand.ar.pwc.com

São Paulo

Ricardo Pierozzi

Sócio

+55-11-3674 8631

ricardo.pierozzi

@strategyand.br.pwc.com

Sidney

Varya Davidson

Sócio

+61-2-8266-0000

varya.davidson

@strategyand.au.pwc.com

Zurique

Paolo Pigorini

Sócio

+41-58-792 3107

p.pigorini

@strategyand.ch.pwc.com

Sobre os autores

Gary L. Neilson é principal da Strategy& baseado em Chicago. Possui 30 anos de experiência na firma e é focado no apoio a companhias que compõem a Fortune 500 em temas como desenho organizacional, reestruturação de custos e programas transformacionais extensíveis a toda a empresa.

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.

Ariel Waltuch e Sebastian Barona também contribuíram para a elaboração do presente documento.

Sumário executivo



Porque, quando e como as empresas devem partir de uma folha em branco e repensar sua organização a partir do zero.

As organizações são moldadas por diferentes forças ao longo do tempo. Assim, algumas aumentam seu tamanho e complexidade muito além do originalmente previsto e perdem competitividade.

Construir uma nova organização do zero é usualmente visto como um esforço difícil e arriscado. Como resultado, Conselhos e gestores tipicamente terminam modificando o status quo com pequenos ajustes e melhorias pontuais. Embora politicamente mais aceitável, esta abordagem muitas vezes apenas atrasa e reforça a necessidade de uma mudança real.

Após décadas trabalhando com empresas locais e multinacionais, nós acreditamos que, por vezes, uma revisão organizacional integral é muito mais bem sucedida do que uma série de pequenas iniciativas de mudança. Além disso, nós identificamos situações específicas nas quais a utilização de uma “abordagem folha em branco” não é apenas desejável, mas a única solução real. Uma organização base zero pode ser uma ferramenta útil para executivos, não apenas nos casos em que as empresas se tornaram disfuncionais, mas também quando ocorrem discontinuidades no mercado — tais como uma recessão econômica de proporções significativas afetando as receitas ou um concorrente revolucionando a indústria por meio do uso de novas tecnologias.

Embarcar em um redesenho de tal magnitude claramente não é uma tarefa fácil. O envolvimento e o engajamento da alta gestão são críticos. Da mesma maneira, é vital preservar as capacitações diferenciadoras e diretrizes estratégicas da empresa. Se realizado corretamente e no momento oportuno, um exercício de organização base zero oferece melhorias substanciais em termos de eficiência e eficácia e aumenta de maneira significativa a sustentabilidade da empresa a longo prazo.

Introdução

Assim como os organismos vivos, as organizações evoluem, crescem e se adaptam a diferentes condições. A capacidade de adaptação de uma empresa ao seu ambiente e sua evolução, à medida que encara desafios cada vez maiores, é uma habilidade crítica de qualquer empresa para se manter competitiva no mercado.

No entanto, crescer, evoluir e se adaptar não são tarefas fáceis. À medida que crescem, as organizações são impactadas por diferentes forças — mudanças no pool de talentos, novos empreendimentos, iniciativas de redução de custos, nova regulamentação, etc. Isso cria uma complexidade adicional que distancia a empresa da realidade de mercado e das necessidades dos seus clientes, e ela perde suas vantagens iniciais. Na maioria das vezes, essa situação evolui em um ritmo tal que, apesar das crescentes evidências, a empresa não percebe essa realidade até que seja tarde demais.

Depois de décadas servindo às principais empresas, tanto locais como multinacionais, temos assistido a esta situação repetidas vezes e nos tornamos familiarizados com os sintomas que apontam para a necessidade de uma revisão completa. De fato, modelos disfuncionais são mais comuns do que se poderia imaginar. Nossa pesquisa aponta que mais de 45% de todas as organizações operam de forma ineficiente, tendo modelos de execução deficientes que minam as suas vantagens competitivas.

Trabalhamos frequentemente com empresas que têm crescido com sucesso, mas não foram capazes de evoluir seus modelos organizacionais na mesma velocidade. Essas empresas tornaram-se demasiadamente grandes e complexas para serem efetivamente lideradas por uma pequena equipe de executivos. Como resultado, elas não são capazes de reagir adequadamente a mudanças ou de formar uma base de talentos, devido à falta de oportunidades de desenvolvimento. Por outro lado, algumas empresas se tornam rígidas e lentas, devido às muitas camadas de gerenciamento com pouca autonomia, resultando em um gargalo que retém os fluxos de informação e decisões.

Mais de 45% das organizações operam de forma ineficiente, devido a modelos que minam as suas vantagens competitivas.

Nessas circunstâncias, é geralmente difícil para o Conselho de administração ou o CEO construir uma nova organização a partir do zero. Tais exercícios são muitas vezes percebidos como arriscados e os benefícios não são tão evidentes de início. Modificar o status quo com alguns ajustes e melhorias pontuais normalmente promove alívio temporário sem estresse significativo. Embora politicamente mais aceitável, esta abordagem muitas vezes apenas atrasa e reforça a necessidade de mudanças reais.

Além disso, existem algumas situações nas quais uma folha em branco é a única solução adequada, e onde os benefícios de tal exercício são mais evidentes, facilitando a iniciativa. Os membros do Conselho e CEOs normalmente se envolvem intensamente quando há fortes descontinuidades nos negócios. Por exemplo, em situações de fusão, a nova organização é frequentemente construída não a partir da combinação dos dois diferentes modelos herdados, mas sim projetada para o ambiente no qual ela compete. Outra situação é quando o mercado é tão fortemente transformado (novas tecnologias, novos concorrentes, etc.) que novos modelos de negócio impõem a necessidade de repensar e reinventar a organização a fim de sobreviver, à medida que o modelo antigo se torna obsoleto.

Como afirmamos, há situações nas quais a utilização de uma “abordagem folha em branco” não é apenas desejável, mas a única solução real. O fato de que muitas organizações têm crescido consideravelmente em tamanho e complexidade, associado aos benefícios que temos presenciado nessas situações, leva-nos a sustentar que Conselhos e CEOs deveriam utilizar tais iniciativas com muito mais frequência. O avanço na capacidade competitiva é surpreendente: usando uma analogia humana, é como se uma pessoa de 50 anos pudesse um dia restaurar a maneira como ela aparenta e se sente, sem as cicatrizes de cinco décadas!

Sustentamos que tais iniciativas precisam acontecer com mais frequência para uma empresa se manter competitiva, especialmente com a velocidade atual da dinâmica em quase todas as indústrias. As dinâmicas dos negócios atuais estão criando uma forte pressão para que as empresas realizem revisões organizacionais. Claramente não são iniciativas fáceis, mas oferecem ganho significativo quando feitas corretamente e no momento apropriado — e podem aumentar significativamente a sustentabilidade de uma empresa a longo prazo.

Modificar o status quo com alguns ajustes e melhorias pontuais promove alívio temporário sem estresse significativo. Normalmente, essa abordagem apenas atrasa e reforça a necessidade de mudanças reais.

Três questões críticas

Antes de entrar no “como”, vale a pena abordar três questões críticas que muitas vezes escutamos de executivos seniores:

1) Quando devemos realizar uma iniciativa de organização base zero?

Como dito acima, existem situações externas e internas que devem levar o Conselho ou o CEO a agir. Do ponto de vista externo, quando há uma ruptura no mercado, como uma mudança dramática na dinâmica competitiva da indústria. Por exemplo, uma crise econômica de proporções significativas que afete as receitas ou um concorrente revolucionando a indústria por meio do uso de novas tecnologias. Internamente, quando a complexidade e tamanho da organização não mais permitem a ela competir em termos de eficiência e/ou eficácia. Um sintoma típico é quando temos uma estratégia, mas a sua execução não está se materializando.

Embora não seja um requisito, uma sucessão de CEO ou uma alteração relevante de controle normalmente desencadeiam uma “janela de oportunidade” positiva para desenvolver um exercício de organização base zero, uma vez que isso fornece alguma anistia para o passado e permite mudanças reais mais rápidas.

2) Quais são os requisitos importantes para garantir o sucesso?

Assegurar um *incessante envolvimento e engajamento dos executivos-chave* que farão parte da futura equipe. Afinal, serão eles que terão que conviver com a nova criação, então é extremamente importante que eles se sintam donos dela.

Comunicar a necessidade de mudanças imediatas e radicais. O exercício e as suas soluções serão frequentemente contestados, portanto é importante compreender e comunicar (no momento certo para evitar contratempos operacionais e distrações) o porquê da necessidade e quais os benefícios. Internamente, o objetivo da comunicação é apelar à esperança, não ao temor.

Sintomas externos e internos apontam para a necessidade de um exercício de organização base zero.

Adotar *uma atitude “de desafiar tudo”*, sem exceções. Velhas estruturas, incentivos, pessoas e normas não devem ser o ponto de partida. Esse lema é geralmente confundido com “vamos esquecer tudo o que sabemos”, porém esse não é o caso. O que propomos é focar nas capacitações diferenciadoras da empresa e, só então, avaliar os modelos atuais, bem como potenciais alternativas.

Endereçar o legado no momento certo. Se partirmos do que já temos, a tendência será alcançar apenas melhorias marginais. Devemos, portanto, projetar nosso modelo final e, só então, pensar em como podemos chegar no futuro a partir do estado atual e em como lidar com o legado em termos de pessoas, conhecimento, processos, ferramentas e comunicação.

3) Quais benefícios podemos esperar?

O primeiro, e mais relevante, é uma organização eficiente, destravada e ágil, “preparada para novos tempos”. Porém, durante o exercício, uma série de outros benefícios emergem, tais como:

- Identificação e verbalização das fontes de diferenciação.
- Redução de custos para um novo patamar, de forma sustentável.
- Discussão aberta sobre a qualidade da base de talentos, possibilitando a escolha dos melhores profissionais.
- “Sacudida” na organização, geralmente resultando em um aumento de produtividade e de engajamento.

O principal benefício é uma organização eficiente, destravada e ágil, “preparada para novos tempos”.

Transformando em realidade: Estudos de caso

Caso 1– Relevante start-up brasileira

Uma grande empresa petroquímica foi lançada no Brasil a partir de grandes investimentos de instituições privadas e governamentais. A empresa fez grandes investimentos de capital, incluindo uma nova planta de alta capacidade necessária para o processamento de uma matéria-prima que era nova para a indústria brasileira. Devido à singularidade dessa empresa, a adoção de modelos “típicos” de negócio observados em situações similares não supriria as necessidades e desafios da organização.

A Strategy& foi convidada para guiar a empresa durante o processo de organização base zero de forma a garantir o sucesso e sustentabilidade desse novo negócio.

Focamos em uma abordagem “bottom-up”, trabalhando junto ao cliente para responder a questão “o que nós realmente precisamos fazer bem?”. Mapeamos e agrupamos as atividades junto com as capacitações diferenciadoras da empresa, e nesse processo identificamos novas funções críticas que não estavam presentes no agrupamento tradicional de atividades e que estavam muito mais alinhadas ao contexto da nova empresa.

Esse exercício foi desenvolvido durante reuniões com a diretoria da empresa. Isso possibilitou um entendimento das diretrizes estratégicas e dos princípios organizacionais. Mais importante, o exercício permitiu maior engajamento e comprometimento, no qual profissionais chave entenderam claramente o racional por trás do novo modelo e se tornaram fundamentais no desenvolvimento da nova organização em todos os níveis.

Destaques do caso:

Desenvolvimento e implementação de um modelo organizacional bem sucedido e totalmente novo, incluindo novos mecanismos gerenciais, funções e processos críticos.

Caso 2– Esforço significativo de redução de custo

Depois de mais de uma década de crescimento sustentável, uma grande empresa multinacional brasileira focada em projetos de construção de infraestrutura enfrentou uma repentina baixa no mercado devido à deterioração das condições da economia local. Para garantir a sustentabilidade da empresa, foi necessário ajustar o tamanho da organização para a realidade atual e projetada do mercado.

Essa empresa havia desenvolvido iniciativas em eficiência ao longo dos anos. Dessa vez, no entanto, esse mesmo esforço em eficiência não seria suficiente. A Strategy& foi convidada para ajudar a equipe gerencial a repensar o papel e o tamanho das principais áreas de suporte da empresa, usando uma abordagem “folha em branco”.

Esse exercício demandou uma avaliação honesta e minuciosa das atividades e funções da empresa, em contraste com as suas capacitações diferenciadoras: onde devemos garantir que nós tenhamos absolutamente as melhores funções? Quais atividades e funções são requisitos da nossa indústria e como nos tornamos extremamente eficientes nelas? Quais são os custos para manter o negócio funcionando e como nós os racionalizamos ao máximo?

Como resultado, a empresa não só alcançou um nível mais baixo de base de custo, mas também evoluiu como organização em foco e agilidade. Ao final, ela obteve um desenho muito mais simplificado e alinhado com os requisitos do novo contexto do negócio. Mais do que isso, a empresa reconstruiu as fundações necessárias para crescer significativamente, uma vez que as condições de mercado se normalizassem.

Destaques do caso:

Como resultado desse exercício algumas áreas tiveram aumentos de eficiência de mais de 45% da sua base total de custos, sem interrupção do serviço. Essa iniciativa também definiu papéis e acordos de serviços entre unidades de negócios e funções de suporte muito mais claros e alinhados com a estratégia da empresa.

Caso 3– Descontinuidade do negócio

A indústria de mídia está passando por uma tremenda mudança estrutural, conforme a tecnologia proporciona novas plataformas para transmitir informação, interagir com consumidores e operar internamente. Como tal, os participantes atuais da indústria de mídia precisam se reinventar para competir com sucesso neste novo ambiente.

Uma empresa de mídia latino-americana pediu à Strategy& para ajudá-la a repensar a sua organização “a partir do zero”, para abraçar de forma mais eficaz os novos desafios e oportunidades de negócios.

Para este projeto, primeiramente identificamos as capacidades

diferenciadoras do cliente — as existentes e as necessárias para competir. Passamos então a transformar a organização a partir do seu núcleo — a redação. Apoiamos a sua transformação para se adequar às necessidades do mercado e desenhamos um novo modelo organizacional que colocou no núcleo funções que anteriormente tinham menos importância — inteligência de mercado, UX/SEO, jornalismo de banco de dados, etc. Ao mesmo tempo, funções anteriormente críticas (por exemplo, circulação de mídia impressa) foram reposicionadas como “funções de eficiência”, conforme sua relevância estratégica diminuiu.

Essa transformação foi enorme, especialmente em uma tradicional empresa centenária. Essa reorganização radical não se tratava apenas de uma nova estrutura organizacional, mas de uma nova mentalidade, cultura e identidade corporativas. Foram necessárias mudanças em altos cargos, investimentos significativos em tecnologia e um renovado modelo de direitos de decisão.

Destaques do caso:

Esse caso resultou em um novo modelo organizacional alinhado à nova estratégia, com uma estrutura que não só destaca e preserva o DNA e as capacidades diferenciadoras (criação de conteúdo, execução comercial, rigor jornalístico) do cliente, mas também reforça a competitividade da empresa no novo ambiente de negócios, centralizada em torno de novas dinâmicas internas, uma cultura renovada, um processo de tomada de decisão mais ágil e um foco mais direcionado ao cliente.

Abordagem organização base zero

Segundo nossa experiência, uma abordagem de organização base zero bem-sucedida requer coerência entre estratégia, modelo organizacional e estrutura organizacional, conforme a imagem a seguir (ver Quadro 1).

Quadro 1
Abordagem de organização base zero



Fonte: Análise Strategy&

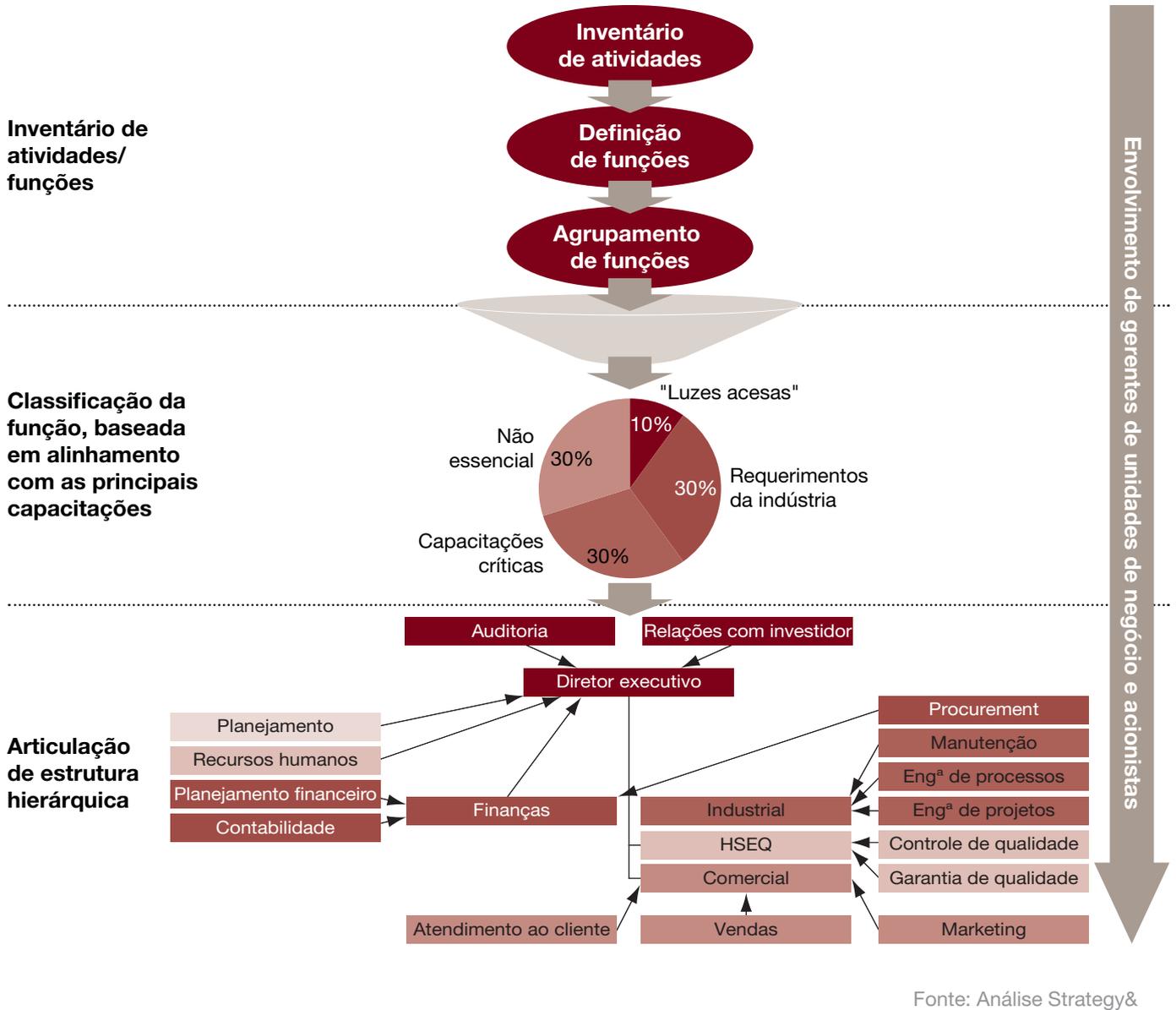
O exercício começa com uma série de discussões de alto nível envolvendo os membros do Conselho e a alta administração, a fim de esclarecer os objetivos estratégicos, identificar as capacitações diferenciadoras que são críticas para o sucesso do negócio e traduzir isso em diretrizes organizacionais aplicáveis.

Identificar as verdadeiras capacitações diferenciadoras não é uma tarefa simples, porém é essencial para uma revisão organizacional mais estrutural. Isso requer uma avaliação honesta do que a empresa realmente faz bem (o que a diferencia dos seus competidores) e como ela define o seu “right to win” no mercado. Conforme essas capacitações são identificadas, diretrizes organizacionais são desenvolvidas para fortalecer, manter e promover essas capacitações. Por exemplo, para uma empresa de bens de consumo que tem um “desenvolvimento rápido de produto” como sua principal capacitação, ter uma organização ágil que rapidamente identifica tendências de mercado e as traduz em novos produtos é essencial, juntamente com a exigência de trabalhar perfeitamente em um ecossistema de empresas de menor porte (materiais, design, teste de produtos, etc.).

Em um nível mais prático, definir “o que precisa ser feito” requer desenvolver um inventário de atividades completo. Esse processo começa por descrever as necessidades do negócio e listar as atividades que são críticas para a empresa prosperar. Essas atividades são então organizadas e agrupadas em funções que são revisadas e classificadas de acordo com sua relevância e alinhamento com as capacitações-chave da empresa. Finalmente, essas funções são usadas para articular uma estrutura hierárquica (*ver Quadro 2, página 12*). Para evitar cair na armadilha de replicar a estrutura atual, é essencial trabalhar junto com os “clientes”, ou seja, os líderes das unidades de negócios e os representantes dos acionistas. No final, somente atividades e funções que são consideradas importantes por um desses dois tipos de clientes deveriam ser incluídas. É impressionante perceber quantas atividades de baixa relevância são mantidas somente por legado ou inércia.

Identificar as verdadeiras capacitações de diferenciação não é uma tarefa óbvia, mas é essencial para uma revisão organizacional mais estrutural.

Quadro 2
Determinando o que precisa ser feito



Uma vez finalizada essa primeira etapa, dois outros processos ocorrem em paralelo e de maneira iterativa.

A segunda etapa consiste em determinar o modelo mais apropriado que a companhia deve adotar a fim de garantir efetividade organizacional. Em alto nível, existem diferentes modelos alternativos que podem ser explorados, incluindo organizar a empresa por segmento de clientes, canal de distribuição, função e geografia (ver Quadro 3). Em seguida, esses modelos alternativos devem ser revisados e avaliados segundo suas implicações nos custos, na eficiência e, mais importante, no impacto geral que o modelo teria na estratégia e no crescimento da empresa.

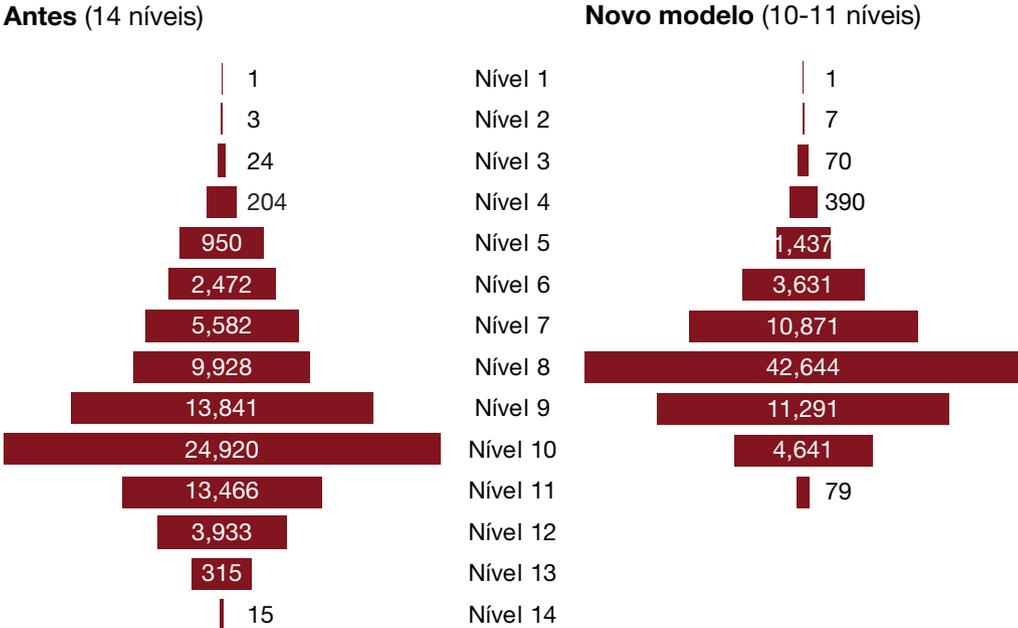
Quadro 3
Alternativas genéricas de modelo organizacional

		Benefícios	Desafios
Funcional	<pre> graph TD CEO[CEO] --> Vendas[Vendas] CEO --> Suprimentos[Suprimentos] CEO --> Operacoes[Operações] </pre>	<ul style="list-style-type: none"> - Elevada competência funcional - Capacitações altamente especializadas - Trabalho funcional eficiente 	<ul style="list-style-type: none"> - Risco de foco interno - Ausência de responsabilidade pelo resultado final - Coordenação complexa entre funções
Geográfico	<pre> graph TD CEO[CEO] --> Sudeste[Sudeste] CEO --> Sul[Sul] CEO --> Nordeste[Nordeste] </pre>	<ul style="list-style-type: none"> - Foco em necessidades regionais - Altamente responsivo a clientes 	<ul style="list-style-type: none"> - Maior estrutura de custos - Requer significativa coordenação entre diferentes funções e segmentos
Produto	<pre> graph TD CEO[CEO] --> Hardware[Hardware] CEO --> Educacao[Educação] CEO --> Midia[Mídia] </pre>	<ul style="list-style-type: none"> - Inovação de produtos rápida - Responsabilidade pelo resultado - Maior foco nos clientes - Integração de funções 	<ul style="list-style-type: none"> - Economias de escala insuficientes - Baixa construção de competências - Interdependências de produtos
Por segmento de cliente	<pre> graph TD CEO[CEO] --> Governo[Governo] CEO --> PessoaFisica[Pessoa física] CEO --> Corporativo[Corporativo] </pre>	<ul style="list-style-type: none"> - Foco nas necessidades dos segmentos de clientes - Fluxo de entregas integrado 	<ul style="list-style-type: none"> - Maior estrutura de custos - Baixa construção de competências - Barreiras à coordenação entre funções para garantir consistência
Por canal	<pre> graph TD CEO[CEO] --> Direto[Direto] CEO --> Indireto[Indireto] CEO --> Online[Online] </pre>	<ul style="list-style-type: none"> - Entrega otimizada através de cada canal único de distribuição - Facilidade de estabelecimento de novos canais de distribuição 	<ul style="list-style-type: none"> - Maior estrutura de custos - Canibalização de base de clientes
Processo	<pre> graph TD CEO[CEO] --> Manufatura[Manufatura] CEO --> Vendas[Vendas] CEO --> Distribuicao[Distribuição] </pre>	<ul style="list-style-type: none"> - Tratamento da complexidade - Interação de funções - Maior foco nos clientes 	<ul style="list-style-type: none"> - Poucas sinergias - Dificuldades na construção de competências - Difícil atribuição de responsabilidade pelo resultado final

Fonte: Análise Strategy&

A terceira e última etapa da metodologia consiste em determinar “como as novas atividades e funções serão gerenciadas” através da estrutura de níveis e amplitude de controle (*spans and layers*). A amplitude de controle descreve o número de reportes diretos por líder, ao passo que os níveis gerenciais se referem ao número de camadas hierárquicas de reporte, ou “degraus” na escada organizacional. Nessa etapa, empresas analisam formas de equilibrar a carga de trabalho entre as funções. Esse exercício exige uma consideração cuidadosa de cada função, dado que algumas características permitem amplitudes maiores (por exemplo, uniformidade de tarefas de equipes) ou menores (por exemplo, dispersão geográfica). Quando essa etapa é executada corretamente, as empresas normalmente encontram várias maneiras de otimizar as suas estruturas gerenciais e passam a operar de maneira mais eficiente e ágil, livres de burocracia e reportes excessivos (*ver Quadro 4*).

Quadro 4
Exemplo de remodelagem organizacional em direção a um modelo mais eficiente



Fonte: Análise Strategy&

Para reflexão

Como descrito, nós acreditamos que usualmente a abordagem de organização base zero é necessária para alcançar resultados duradouros em um ambiente de negócios dinâmico. Em resumo:

- 1 A organização base zero não é somente uma ferramenta útil no caso de descontinuidades de mercado, mas também se aplica a empresas que se tornaram disfuncionais.
- 2 Os benefícios tendem a ser relevantes tanto em eficiência quanto em eficácia, colocando a empresa em um novo nível competitivo.
- 3 Grandes transformações podem ser mais bem sucedidas que uma série de pequenas mudanças.
- 4 O engajamento e o envolvimento da alta administração e do Conselho são críticos para o sucesso da iniciativa.
- 5 Os objetivos estratégicos e as capacitações diferenciadoras precisam estar claros para guiar o desenho organizacional.
- 6 As atitudes de construir do zero e de quebrar paradigmas são essenciais.
- 7 O modelo legado (e as pessoas) deve ser tratado somente durante a definição da transição do modelo atual para o modelo futuro.
- 8 O exercício será questionado e, portanto, é importante compreender e comunicar o porquê ele é necessário e quais são os benefícios esperados.

Fonte: Análise Strategy&

A Strategy& é formada por um time global de estrategistas práticos, comprometidos em desenvolver a vantagem essencial da sua empresa.

Fazemos isso trabalhando com nossos clientes, ajudando-os a resolver seus problemas mais complexos e

a capturar as melhores oportunidades.

Isso significa realizar mudanças complicadas e arriscadas. Nossa tradição de 100 anos em consultoria estratégica, aliada ao alcance e profundidade da network PwC, resulta na entrega de agilidade,

segurança e impacto. Seja desenhando uma estratégia corporativa ou desenvolvendo capacitações através da transformação de funções e unidades de negócio, nós ajudamos a criar o valor que você procura com rapidez, confiança e impacto.

Somos firma membro da network PwC, presente em 157 países e com mais de 208 mil pessoas comprometidas em entregar qualidade em serviços de assurance, impostos e consultoria. Entre em contato e conheça mais a nosso respeito pelo site www.strategyand.pwc.com.

www.strategyand.pwc.com