

Managing an Expansion

Keys to Successful Business
Growth (Como gerir uma
expansão: fundamentos de
um crescimento de negócios
bem-sucedido)

100000

10000

8000

1000

0

-2000

-4000

-8000

Jan

Feb

Mar

Apr

May

Jun

Jul

Aug

Sep

Oct

Success

Solution

Business Stra

Innovation
Branding
Solution
Marketing
Analysis
Ideas
Success
Management

Innovation
Branding
Solution
Marketing
Analysis
Ideas
Success
Management

○ SOCIAL NETWORK





CONTEÚDO

Resumo executivo	Página 3
O imperativo de crescimento: por que as organizações expandem	Página 4
Quando o tamanho ajuda — quando pode prejudicar	Página 6
O poder da eficiência	Página 8
Conclusão e recomendações	Página 11

Resumo executivo

Poucas expansões de negócios ocorrem sem dificuldades de crescimento. Cargas de trabalho mais pesadas, processos em constante evolução, uma força de trabalho maior e regulamentos desconhecidos em um novo mercado podem adicionar complexidade até mesmo à empresa mais bem administrada. O crescimento pode ser um bom problema para se ter, mas raramente é fácil.

Para entender os desafios e como as organizações de sucesso os estão enfrentando, a SAP Concur e a Oxford Economics entrevistaram 500 executivos de finanças e de TI em empresas em todo o mundo que realizaram uma expansão no ano anterior. Dos entrevistados, 350 são de empresas com 1.000 ou mais colaboradores¹—as empresas que chamamos de 'organizações'. Essas empresas maiores podem ter mais recursos do que empresas menores, mas também contêm mais partes móveis e têm maior probabilidade de ter práticas operacionais e de gestão estabelecidas que uma expansão pode atrapalhar. **Embora o crescimento tenha suas vantagens, elas não aliviam todas as dores do crescimento.**

Analisamos as expansões, incluindo uma mudança para um novo território geográfico ou setor, uma fusão ou aquisição, um grande aumento no número de colaboradores e um forte aumento no crescimento da receita de 15% ou mais. Nossa pesquisa mostra que a maioria das organizações em crescimento acredita que seus negócios poderiam se beneficiar de um foco mais rigoroso com relação aos gastos. É importante notar também que, **quando o controle de custos e a eficiência são fatores importantes no planejamento de uma expansão, as empresas enfrentam**

menos obstáculos — não apenas em áreas relacionadas a gastos, mas também em termos de cultura corporativa e satisfação dos colaboradores.

Em alguns casos, constatamos que as organizações enfrentam mais problemas após uma expansão do que as empresas menores. Elas têm maior probabilidade de ter problemas para atualizar a gestão de riscos e a conformidade, ajustar sua estrutura de liderança e lidar com mais dados à medida que aumentam. E é mais provável que relatem desafios com maior volume de relatórios de despesas, faturas de fornecedores e problemas administrativos que acompanham o crescimento. Entretanto, também constatamos que a maioria das organizações automatizou mais processos desde a expansão, sugerindo que a eficiência é um importante fator em muitas iniciativas de crescimento.

Independentemente do tipo de expansão ou do tamanho da empresa, constatamos que ter visibilidade dos gastos e prestar muita atenção ao fluxo de caixa são pilares para um crescimento bem-sucedido. As organizações globais que antecipam suas necessidades de gastos podem evitar com mais facilidade as dificuldades da expansão, não importa quão complexa e dispersa sua organização possa ser.

Independentemente do tipo de expansão ou do tamanho da empresa, constatamos que ter visibilidade dos gastos e prestar muita atenção ao fluxo de caixa são pilares para um crescimento bem-sucedido

¹ Para obter informações demográficas e metodologia completas do estudo, consulte a página 9.

O imperativo de crescimento: Por que as organizações expandem

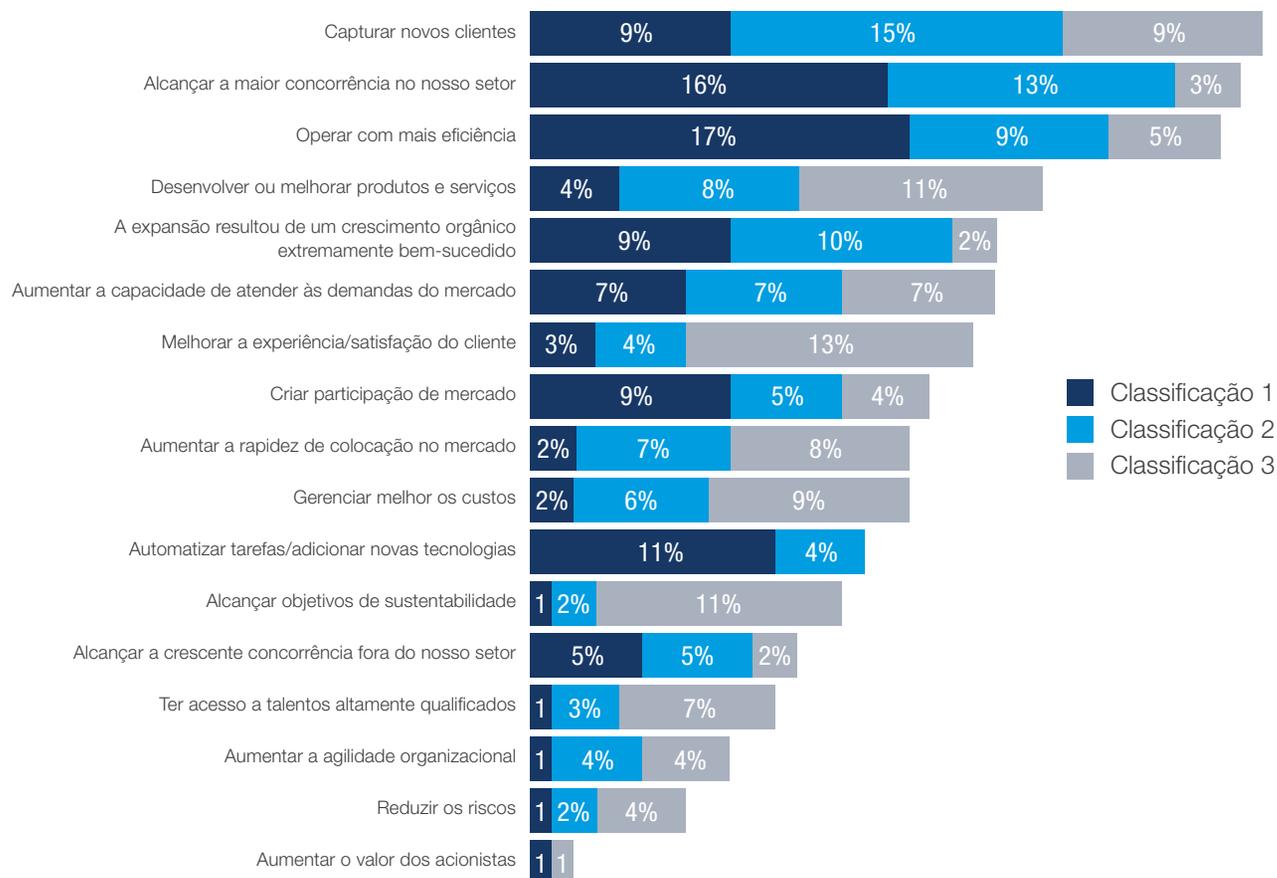
Quando solicitadas a classificar os três principais motivos para expansão, as organizações diferem das pequenas e médias empresas (PMEs). Enquanto empresas de todos os portes se expandiram para alcançar maior eficiência e enfrentar a concorrência em seu setor, as organizações costumam afirmar que o fizeram para capturar novos clientes (Figura 1). Na América do Norte, quase metade dos entrevistados empresariais (49%) indicam isso como um dos três principais motivos para expansão. Por outro lado, as PMEs quase sempre queriam melhorar a experiência do cliente.

As organizações também têm maior probabilidade de afirmar que sua expansão resultou de um crescimento orgânico extremamente bem-sucedido, em comparação às empresas menores. E têm maior probabilidade de afirmar que queriam criar participação de mercado. Notadamente, 48% das organizações mudaram para uma nova geografia, em comparação com 39% de PMEs. Esses resultados sugerem que, **quando grandes empresas expandem, elas descobriram sua fórmula para o sucesso**. Para elas, crescimento é uma expansão de um negócio que está funcionando bem.

Quase todos os entrevistados da pesquisa estão confiantes sobre como sua empresa está gerenciando a expansão, e relativamente poucos dizem que ultrapassaram o orçamento durante o processo. No entanto, para toda a confiança deles, as empresas sentem que poderiam melhorar: **81% dizem que se beneficiariam mais ao focar em eficiência e controle de custos**. Essa porcentagem, que é bastante coerente em todas as regiões do mundo, cai para 50% entre os entrevistados que se expandiram para um novo setor. Mas chega a 87% entre as organizações que se expandiram por meio de fusões e aquisições ou aumentando consideravelmente o número de colaboradores. Para muitas empresas em crescimento, há oportunidades

Fig. 1: As organizações buscam crescimento para aumentar o sucesso

Quais foram os principais motivos para a sua empresa ter realizado sua recente expansão?



para extrair mais valor de sua expansão através da melhoria do controle de custos.

Não é de surpreender que muitas empresas priorizem gastos e eficiência quando se expandem. A visibilidade clara dos custos em toda a organização pode aumentar o desempenho ao limitar o desperdício e a redundância antes que aconteçam. A automação de processos ajuda a liberar os executivos e suas equipes para se concentrarem na estratégia, na satisfação do cliente e em outras áreas críticas. E uma visão geral dos gastos pode melhorar a agilidade e a capacidade de resposta, permitindo que a organização canalize rapidamente os recursos para onde são necessários.

Os resultados da nossa pesquisa mostram que a **consciência de custos pode afetar significativamente o sucesso de uma expansão**. Quando pedimos aos executivos que classificassem a importância dos gastos e do fluxo de caixa em sua decisão de expandir, surgiram diferenças drásticas entre os que responderam “Muito importante” ou “Um pouco importante” — chamamos esses entrevistados de 'com consciência de custos' — e os que responderam “Não muito importante” ou “Nada importante” (Fig. 2). De acordo com os nossos resultados, organizações com consciência de custos são predominantes na região Ásia-Pacífico, onde 80% afirmam que o fluxo de caixa e os gastos contribuíram fortemente para suas decisões de expansão e entre empresas que expandiram por meio de fusões e aquisições (93%).

Não surpreendentemente, encontramos a maior lacuna no desempenho pós-expansão entre organizações com consciência de custos e outras quando se trata de visibilidade dos gastos em toda a empresa, onde apenas 22% dos entrevistados com consciência de custo têm dificuldade, em comparação com 74% dos outros. Mas um foco nos custos parece melhorar o desempenho também em áreas não relacionadas a gastos. Por exemplo, 62% de organizações sem consciência de custos afirmam que têm dificuldade em reagir rapidamente quando o negócio enfrenta um obstáculo, em

comparação com 28% de organizações com consciência de custos. E as unidades de negócio compartimentalizadas têm maior probabilidade de ser um problema em organizações onde os custos não foram importantes durante a tomada de decisão de expansão.

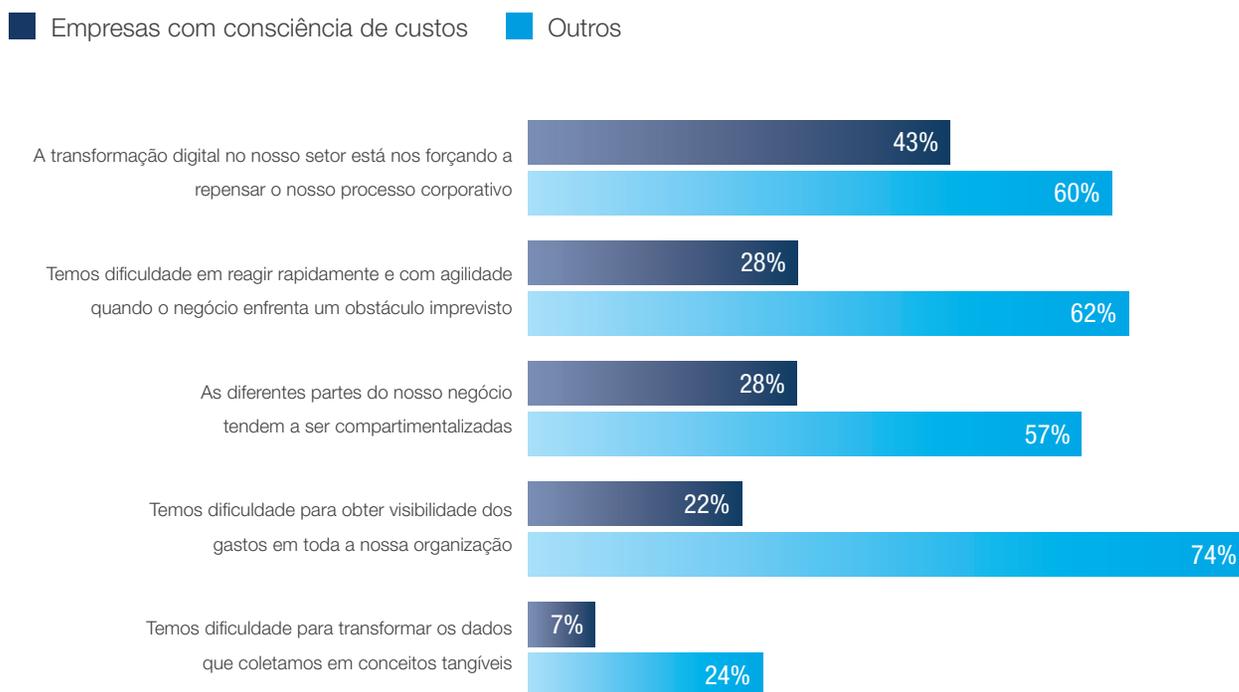
Como veremos, alguns aspectos de um surto de crescimento são ainda mais difíceis para as empresas de grande porte do que para as menores. Além disso, organizações em regiões globais específicas consideram determinados processos

e atividades especialmente desafiadores. A nossa pesquisa indica que a atenção ao fluxo de caixa durante o estágio de planejamento de uma expansão pode mitigar esses problemas.

Um foco nos custos parece melhorar o desempenho também em áreas não relacionadas a gastos.

Fig. 2: Como o planejamento com consciência de custos afeta a expansão

Até que ponto você concorda com as seguintes declarações sobre as operações da sua empresa desde a expansão? (respostas "Concordo" e "Concordo totalmente")



Quando o tamanho ajuda — quando pode prejudicar

A escala pode funcionar para vantagem de uma empresa durante uma expansão — empresas maiores simplesmente têm mais recursos para alocar. Quando perguntamos aos executivos o que mudou desde que lançaram sua iniciativa de crescimento, muitos indicam que estão gastando mais tempo em uma ampla variedade de atividades, desde o planejamento da estratégia até a gestão dos colaboradores. Também estão reunindo mais informações, coletando mais dados e usando mais métricas para monitorar o desempenho e a satisfação dos colaboradores. Entretanto, como mostra a Figura 3, as cargas de trabalho cresceram um pouco menos nas organizações do que nas PMEs.

Curiosamente, em quase todos os itens que questionamos, os executivos de **TI têm maior probabilidade do que os entrevistados de finanças de afirmar que a atividade é mais demorada desde a expansão**. Por exemplo, 61% dos executivos de TI dizem que estão coletando mais dados, em comparação com 50% dos executivos de finanças e 53% dos entrevistados empresariais em geral. Talvez por TI ser uma equipe multifuncional que se envolve em todos os aspectos de uma grande empresa, o impacto de uma expansão na carga de trabalho de TI é mais óbvio.

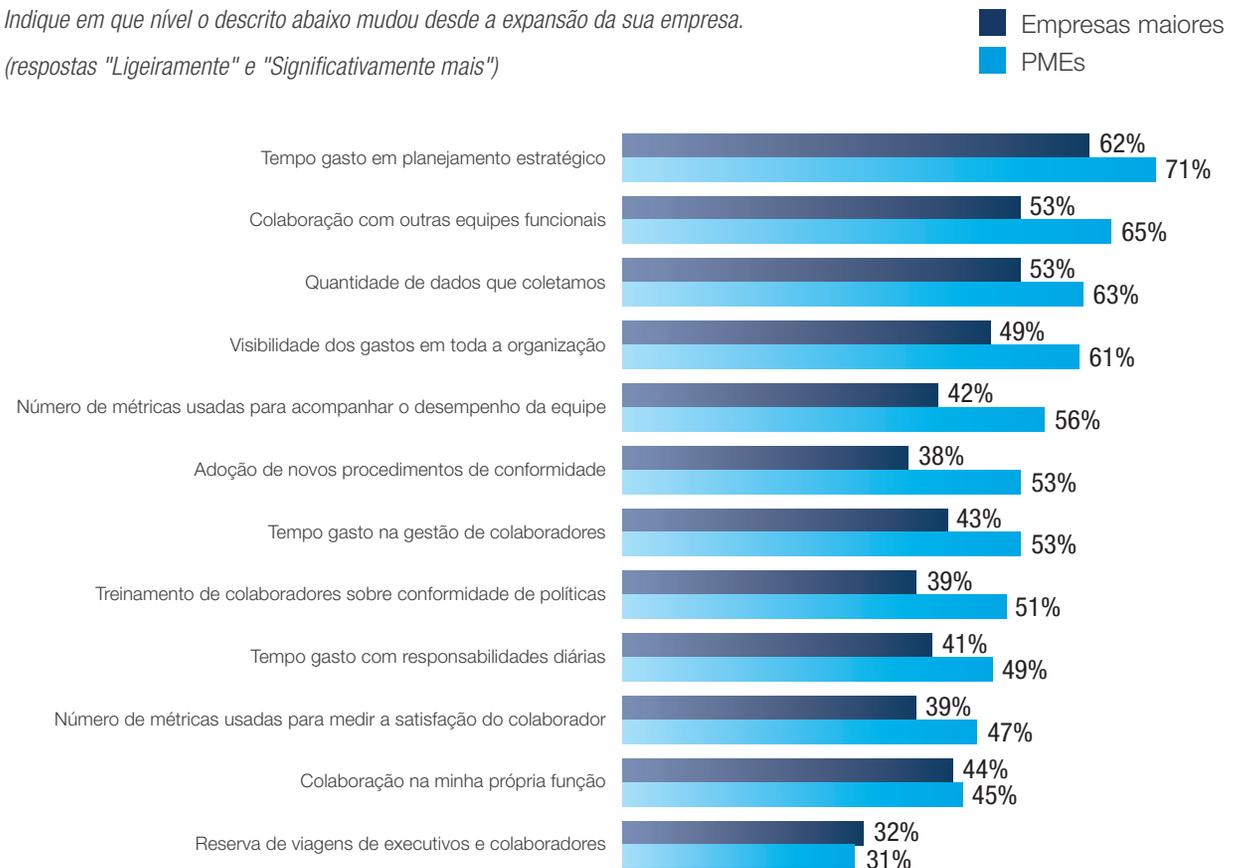
Embora o tamanho possa ser um diferencial no processamento de tarefas e dados adicionais, a escala também pode multiplicar os desafios. As organizações têm consideravelmente maior probabilidade que as pequenas e médias empresas de encontrar uma ampla variedade de atividades e processos “Muito desafiadores” ou “Extremamente desafiadores” após uma expansão (Figura 4). Lidar com mais faturas de fornecedores (um problema em 24% das organizações versus 13% das PMEs), manter a satisfação dos colaboradores (26% versus 15%) e manter a cultura corporativa (25% versus 15%) notadamente apresentam mais desafios para organizações em crescimento.

A boa notícia é que, para as organizações em geral, nenhuma dessas taxas de resposta é muito alta. Mas constatamos diferenças consideráveis entre as três principais regiões globais. **As organizações europeias têm consideravelmente maior probabilidade do que os entrevistados da**

Fig. 3: As cargas de trabalho e os dados crescem com os negócios

Indique em que nível o descrito abaixo mudou desde a expansão da sua empresa.

(respostas "Ligeiramente" e "Significativamente mais")



América do Norte ou da Ásia de afirmar que todos esses processos e atividades têm sido muito ou extremamente desafiadores desde a expansão. Por exemplo, 36% das organizações sediadas na Europa relatam desafios com o ajuste de sua estrutura de liderança, em comparação com 23% das na região Ásia-Pacífico e apenas 16% na América do Norte. E 31% das organizações europeias têm dificuldade em encontrar e contratar os talentos certos após a expansão, contra 20% das na Ásia e apenas 11% das da América do Norte.

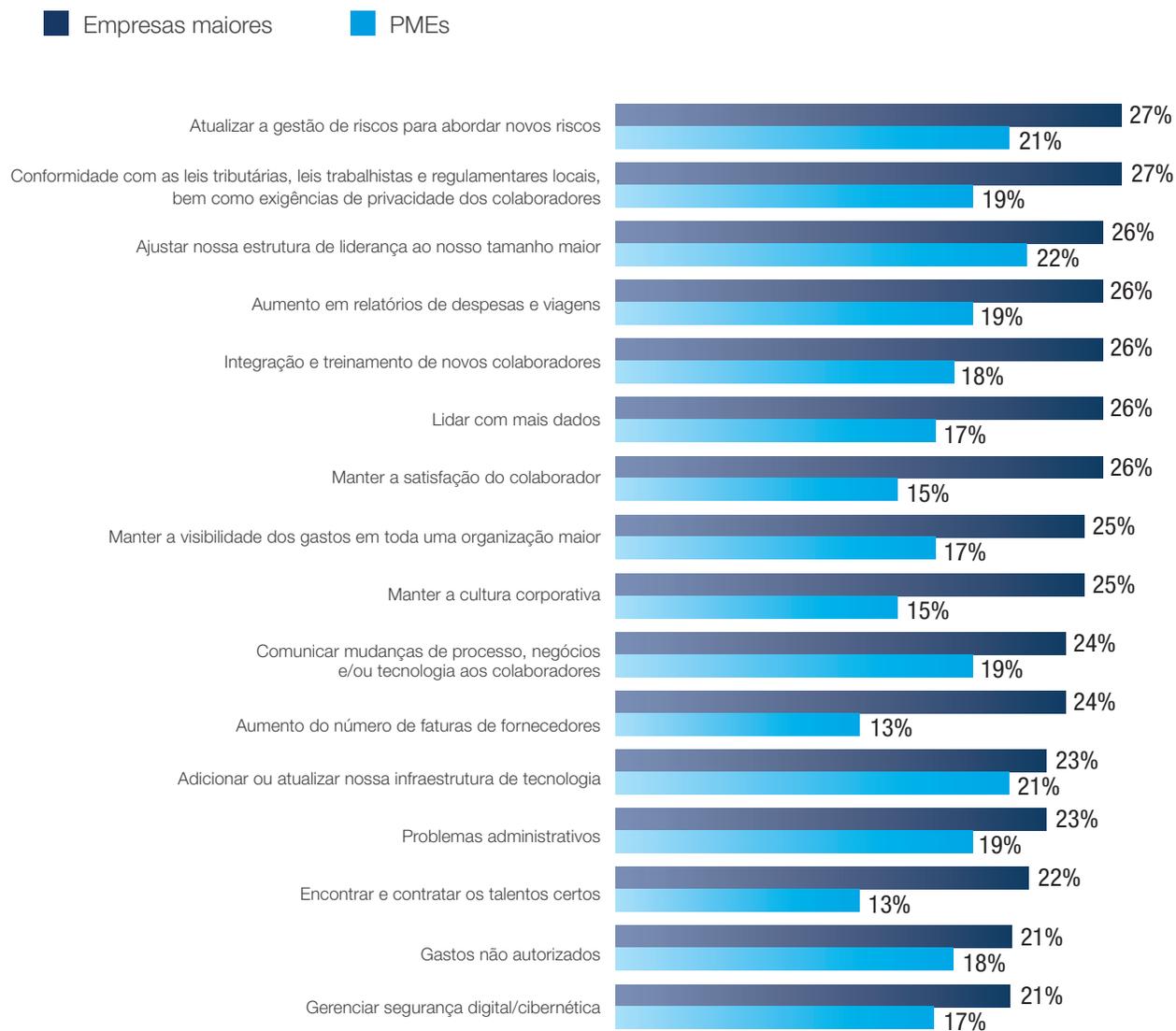
As organizações europeias também parecem ter mais dificuldade em outras áreas depois de uma expansão. Por exemplo, a colaboração interna é mais problemática para grandes empresas na Europa, onde 47% afirmam que as unidades de negócios tendem a ser compartimentalizadas, do que na América do Norte, onde apenas 18% são assim. Metade das organizações europeias diz que tem dificuldade em obter visibilidade dos gastos em toda a empresa desde a expansão, contra 32% das empresas na Ásia e 21% na América do Norte. E 53% das organizações na Europa afirmam que têm dificuldade em reagir com agilidade quando o negócio enfrenta um obstáculo imprevisto, em comparação com 32% na região Ásia-Pacífico e 20% na América do Norte.

É importante notar que, em nosso universo de pesquisa, a Europa tem a maior concentração de empresas com mais de 10.000 colaboradores: 45% das empresas europeias são tão grandes quanto 35% da Ásia e 29% da América do Norte. O fato de serem tão grandes pode explicar por que reações ágeis, visibilidade dos gastos e a má colaboração tendem a ser mais problemáticas para organizações na Europa. Mas também vale a pena observar que as organizações europeias têm muito menor probabilidade do que suas contrapartes em outras regiões de se enquadrar no grupo de planejamento “com consciência de custo”.

Talvez, em organizações extremamente grandes como nossas organizações europeias com número global de 10.000 ou mais colaboradores, o controle de custos geralmente tenha uma prioridade inferior. Mas, como veremos, isso pode fazer uma grande diferença em uma expansão.

Fig. 4: O tamanho pode multiplicar os desafios da expansão

Em que nível os seguintes processos e atividades foram desafiadores desde a expansão da sua organização? (respostas "Muito" e "Extremamente desafiadores")

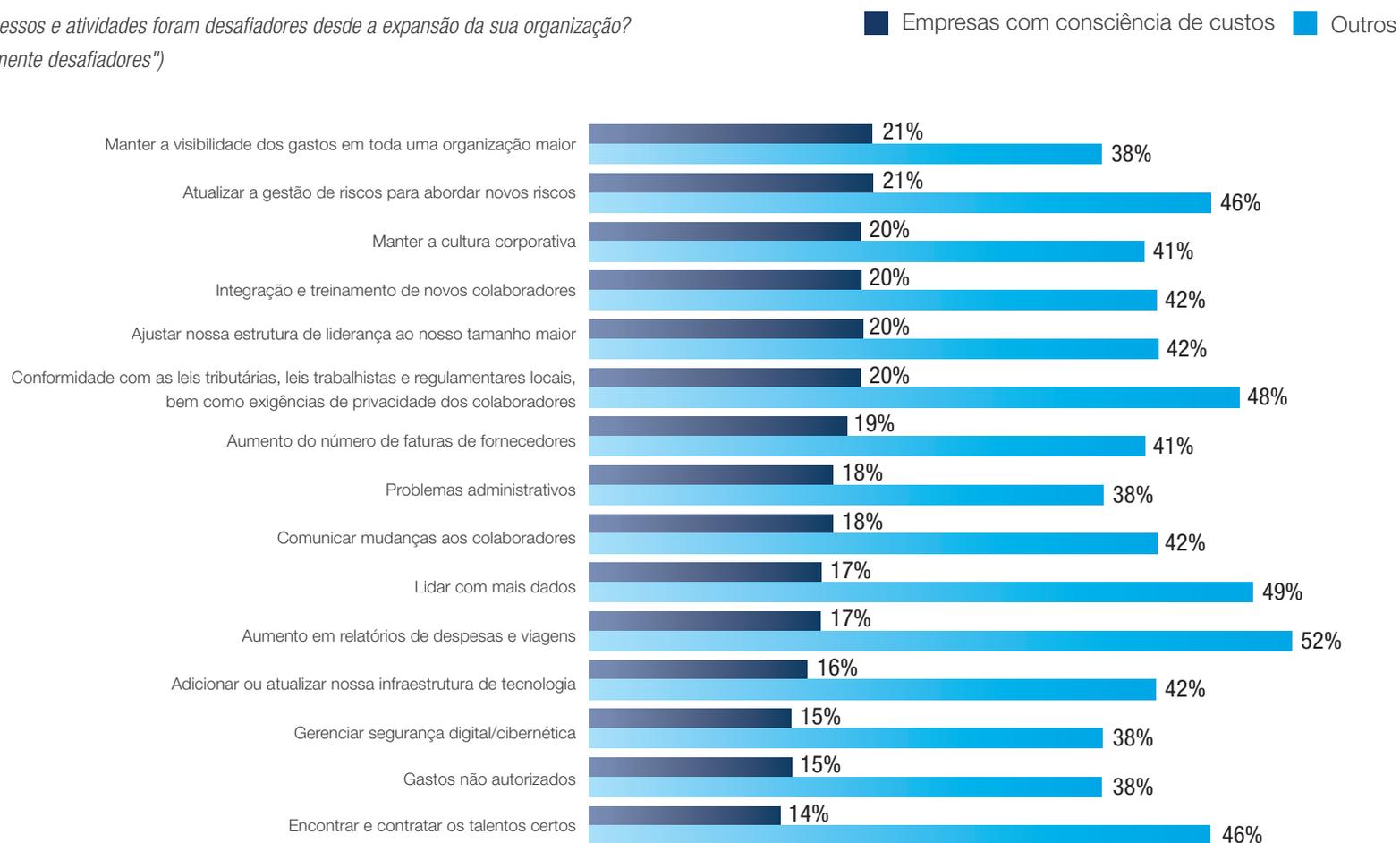


O poder da eficiência

Seria de se esperar que uma atitude 'laissez-faire' em relação ao fluxo de caixa durante os estágios de planejamento de uma expansão depois possa gerar dificuldades nas áreas relacionadas a gastos. Na verdade, de acordo com a nossa pesquisa, as organizações para as quais o fluxo de caixa e os gastos são definidos como “Não muito importante” ou “Nada importante” quando decidiram expandir relatam muito mais desafios do que os entrevistados aos quais o fluxo de caixa era “Muito importante” ou “Extremamente importante”(Fig. 5).

Fig. 5: Compensa ter uma abordagem de expansão consciente com relação aos custos

Em que nível os seguintes processos e atividades foram desafiadores desde a expansão da sua organização?
(respostas "Muito" e "Extremamente desafiadores")



Mais de metade (52%) de organizações sem consciência de custos afirmam que o aumento nos relatórios de viagens e despesas (Travel and Expense, T&E) se tornou muito ou extremamente desafiador após a expansão, em comparação com apenas 17% das organizações com consciência de custos. E 41% das organizações sem consciência de custos tiveram dificuldade com o aumento das faturas de fornecedores, em comparação com 19% das outras.

Notadamente, entretanto, os desafios surgiram em processos e atividades que não estão diretamente relacionados aos gastos, também. Encontramos algumas das maiores diferenças entre as com consciência de custos e outras em termos de conformidade, lidar com mais dados e contratar talentos certos. **Mesmo a manutenção da cultura corporativa após uma expansão tem duas vezes mais chances de ser desafiadora para uma organização que não considerou os gastos e o fluxo de caixa como um elemento importante durante a fase de planejamento.**

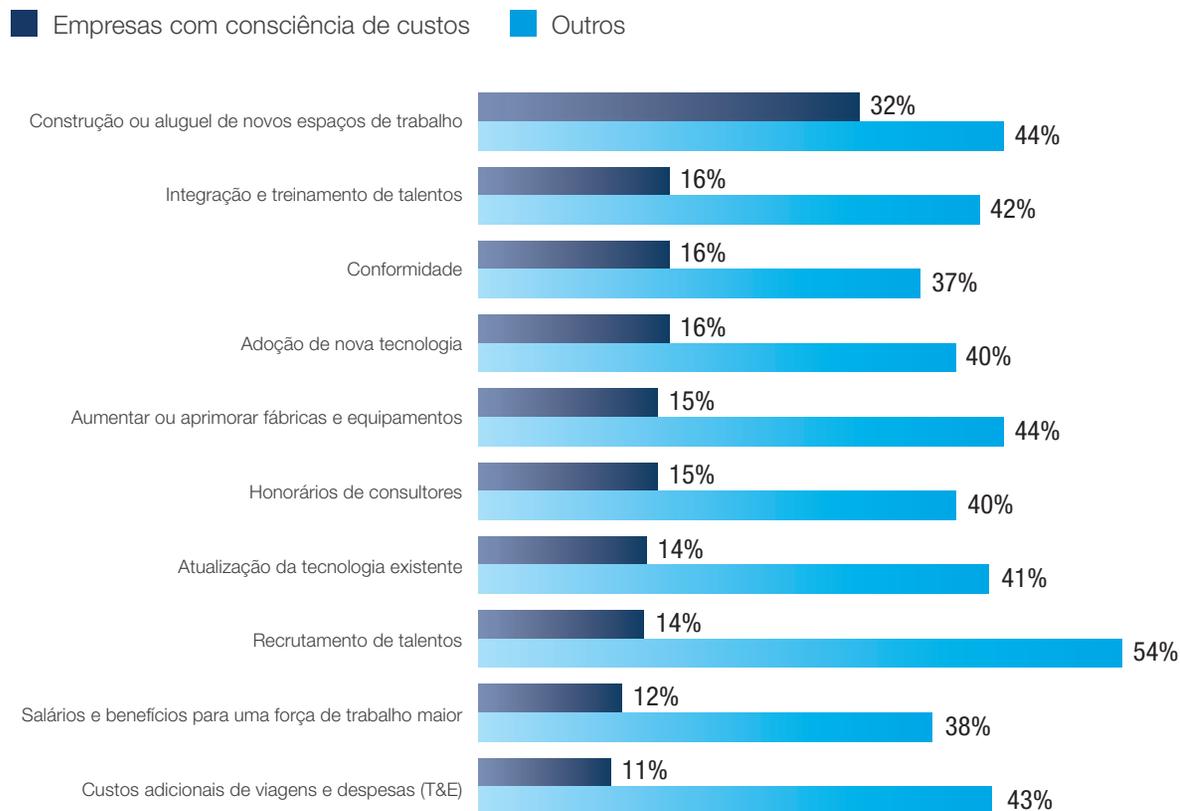
Por que a consciência de custos afeta resultados como cultura corporativa ou encontrar colaboradores qualificados? Uma possível explicação é que, se o fluxo de caixa e os gastos não forem fatores importantes durante a tomada de decisão inicial, é mais provável que uma organização enfrente custos inesperados que podem afetar o resultado financeiro e ameaçar o sucesso da expansão. Surpresas como essas irão compreensivelmente distrair a atenção da alta administração de outras áreas não relacionadas a gastos; os executivos que precisam solucionar problemas orçamentários têm menos tempo para problemas de estratégia, gestão de riscos e força de trabalho. Possivelmente, todas as partes do negócio podem sofrer se o fluxo de caixa não for considerado adequadamente.

E não é de surpreender que haja uma maior probabilidade de os custos de expansão

ultrapassarem o orçamento em organizações onde os gastos não foram considerados como um elemento importante na tomada de decisão inicial (Fig. 5). O exemplo mais óbvio é o recrutamento de talentos, em que mais da metade das empresas sem consciência de custos ultrapassaram o orçamento durante uma expansão, em comparação com apenas

No recrutamento de talentos, mais da metade das empresas sem consciência de custos ultrapassaram o orçamento durante uma expansão, em comparação com apenas 14% das empresas que priorizaram o fluxo de caixa.

Fig. 6: Os custos excedentes aumentam vertiginosamente quando o fluxo de caixa não é priorizado
Até que ponto os custos de expansão descritos abaixo se alinham ao seu orçamento?
(respostas "Significativamente" e "Um pouco acima do orçamento")



14% das empresas que priorizaram o fluxo de caixa. Os custos com integração e treinamento de talentos, honorários de consultores, T&E adicionais e atualizações tecnológicas têm muitas vezes maior probabilidade de ultrapassar o orçamento nas empresas sem consciência de custos. Além disso, as empresas que não priorizaram o fluxo de caixa durante a fase de planejamento têm menor probabilidade de afirmar que têm visibilidade dos gastos após a expansão e menor probabilidade de afirmar que têm controle total sobre os gastos. Não é de admirar que a falta de planejamento do fluxo de caixa resulte em mais desafios de expansão em toda a empresa.

Também descobrimos que os executivos de finanças em organizações europeias têm maior probabilidade de relatar desafios, o que é coerente com outras respostas da região. Por exemplo, enquanto 92% dos executivos de finanças norte-americanos e 81% dos executivos da região Ásia-Pacífico afirmam ter controle total sobre os custos, 78% dos executivos de finanças europeus afirmam o mesmo. E apenas 58% dos profissionais de finanças em organizações na Europa afirmam que a função de finanças foi um parceiro estratégico essencial no planejamento da expansão, em comparação com 77% na Ásia e 67% na América do Norte. Novamente, esses resultados podem refletir a alta concentração de organizações muito grandes na Europa, cujo tamanho dificulta a visibilidade e o controle de gastos.

Não há dúvida de que, para muitas organizações, as **tarefas financeiras proliferam após uma expansão**. Cerca de metade dos executivos de finanças informa que gastam mais tempo em tarefas diárias, como processamento de relatórios de despesas (53%), gestão de gastos ou fluxo de caixa (53%) e planejamento e análise financeira (50%). Quase a mesma quantidade gasta mais tempo com gestão de T&E (46%), folha de pagamento (45%) e processamento de faturas de fornecedores (43%). Curiosamente, esses percentuais são um pouco mais altos entre os executivos de finanças da América do

Norte. O tempo extra que esses executivos investem em seus empregos pode explicar, em parte, por que as organizações da região enfrentam menos desafios pós-expansão.

A função de tecnologia também tende a trabalhar mais depois de uma expansão. **Dois terços dos executivos de TI afirmam que estão gastando mais tempo na inovação de processos** e quase a mesma quantidade dedica horas para tomar decisões de investimento em tecnologia, explorar tecnologias emergentes e automatizar processos existentes.

Entre os entrevistados que adotam novas ferramentas digitais após uma expansão, quase um quarto (24%) investe em inteligência artificial. E 48% afirmam que estão investindo em aplicativos na nuvem. Isso sugere que executivos de **TI estão priorizando a eficiência e a colaboração à medida que suas empresas crescem**. Na verdade, a maioria das grandes organizações globais relatam excelente colaboração interna: 94% afirmam que o diretor executivo ou equivalente colabora “perfeitamente” ou “efetivamente” com outras unidades de negócios; 92% afirmam que sua função de finanças colabora bem; e 79% afirmam que TI realiza um bom trabalho de colaboração.

Curiosamente, 53% das organizações, em média, afirmam que a colaboração entre suas diferentes unidades funcionais ficou ainda melhor após a expansão — mas constatamos drásticas variações por região. Enquanto 66% dos entrevistados da América do Norte e da Ásia-Pacífico afirmam que a colaboração interna melhorou, apenas 30% dos entrevistados europeus afirmam o mesmo. Novamente, isso pode ocorrer porque o porte muito grande das organizações europeias em nossa amostra dificulta a colaboração. Mas, assim como a relativa falta de atenção dos entrevistados europeus ao fluxo de caixa e gastos durante o planejamento do crescimento, a colaboração interna subótima após uma expansão pode, em parte, explicar por que as organizações na região enfrentam mais desafios em geral.

O tempo extra que os executivos da América do Norte investem em seus empregos pode explicar, em parte, por que as organizações da região enfrentam menos desafios pós-expansão.

Conclusão e recomendações

Longe de serem imunes às dores de crescimento, as grandes empresas globais muitas vezes enfrentam mais dificuldades do que as empresas menores na gestão dos desafios da expansão. Sua escala e complexidade podem fazer com que seja difícil lidar com as consequências de uma iniciativa de crescimento — mais dados, mais faturas e mais administração. Flexibilidade e capacidade de resposta são mais difíceis para as grandes empresas quando os negócios enfrentam um obstáculo: é mais fácil virar um rebocador do que um navio de guerra.

Nossa pesquisa mostra que um foco inicial na visibilidade dos gastos e no controle de custos ao planejar a expansão melhora muito a probabilidade de sucesso. Das tarefas diárias à estratégia hierárquica após uma expansão, os desafios de gestão são muito menos intensos para organizações com consciência de custos. A atenção aos gastos nos estágios de planejamento reduz a probabilidade de que as iniciativas de crescimento incorram em custos excedentes e reduz os problemas em quase todas as áreas, desde problemas com a força de trabalho até risco e conformidade.

Para maximizar as chances de sucesso ao realizar uma expansão empresarial, recomendamos:

- **Enfatizar no fluxo de caixa desde o início.** As organizações que consideram os gastos como um fator importante em suas decisões de expansão enfrentam desafios drasticamente menores. Embora a conscientização de custos não deva necessariamente ser a única consideração ao expandir, uma melhor conscientização do fluxo de caixa pode evitar dificuldades e custos inesperados.
- **Facilitar a colaboração interna.** A colaboração eficaz contribui para um melhor desempenho após uma expansão. Em organizações nas quais unidades de negócios individuais tendem a ser

compartimentalizadas, é recomendável considerar investir em tecnologias baseadas na nuvem que incentivem um melhor compartilhamento de dados e uma melhor comunicação. As funções de TI e finanças, especialmente, devem compreender as necessidades de suas partes interessadas internas e introduzir inovações que irão facilitar a colaboração em uma organização maior e mais complexa.

- **Enfatizar na eficiência e na visibilidade dos custos.** Quando dados sobre gastos em toda a empresa podem ser facilmente acessados, organizados e analisados, os executivos obtêm discernimento que os ajudam a impulsionar a eficiência. A visibilidade dos gastos também faz com que a organização seja mais ágil, pois os líderes podem realocar rapidamente os recursos em resposta às mudanças do mercado.
- **Considerar a possibilidade de automatizar os processos de gestão de gastos.** Automatizar as tarefas rotineiras de finanças permite que os colaboradores realizem mais trabalhos com valor agregado. A automação também pode ajudar a função de finanças a lidar com maiores cargas de trabalho de pós-expansão sem precisar aumentar a quantidade de colaboradores.

Informações demográficas e metodologia do estudo

No início de 2019, a SAP Concur e a Oxford Economics usaram entrevistas telefônicas assistidas por computador para entrevistar 500 executivos seniores de empresas que haviam realizado uma expansão no ano anterior. Desses entrevistados, 350 trabalham em empresas com 1.000 ou mais colaboradores. Essas empresas, que chamamos de organizações, são o foco desse artigo.

Das 350 empresas, 47% empregam 1.000 a 4.999 pessoas em todo o mundo; 15% têm 5.000 a 9.999 colaboradores; e 37% têm mais de 10.000. Um terço registra receita anual de US\$ 1 bilhão a US\$ 5 bilhões; um terço tem receita superior a US\$ 5 bilhões; e um quarto tem receita anual inferior a US\$ 500 milhões.

Os setores entrevistados incluíram serviços financeiros, produtos de consumo, serviços profissionais, aeroespacial e defesa, automotivo, produtos químicos, construção e engenharia, saúde, tecnologia, produção industrial, ciências da vida, logística, mídia e entretenimento, petróleo e gás, setor público, varejo (inclusive restaurantes), telecomunicações, viagens e transportes, serviços públicos e tratamento de resíduos e organizações sem fins lucrativos. Com exceção dos entrevistados de varejo, que representaram 13% do total, nenhum grupo de setor representou mais de 10% da população empresarial.

Localização dos entrevistados empresariais: EUA (13%), Canadá (12%), Reino Unido (13%), Alemanha e França (12% cada), China e Japão (12% cada) e Austrália (13%).

Sobre o patrocinador

A SAP® Concur® é a principal fornecedora mundial de soluções integradas de gestão de viagens, despesas e faturas, impulsionada por uma busca incessante de simplificar e automatizar esses processos diários. Com o SAP Concur, um aplicativo popular orienta os colaboradores em todas as viagens, os lançamentos são preenchidos sem esforço nos relatórios de despesas e as aprovações de faturas são automatizadas. Ao integrar dados quase em tempo real e usar IA na auditoria de 100% das transações, as empresas podem ver exatamente o que estão gastando sem se preocupar com pontos cegos no orçamento. O SAP Concur elimina as tarefas tediosas de ontem, facilita o trabalho de hoje e ajuda as empresas a funcionar melhor todos os dias. Saiba mais em concur.com ou no blog da **SAP Concur**.

Para saber como as soluções SAP Concur oferecem visibilidade, foco e agilidade excepcionais à gestão de viagens, despesas e faturas, acesse concur.com.

SAP Concur 



OXFORD

Abbey House, 121 St Aldates
Oxford, OX1 1HB, UK
Tel.: +44 1865 268900

LONDON

Broadwall House, 21 Broadwall
London, SE1 9PL, UK
Tel.: +44 207 803 1400

BELFAST

Lagan House, Sackville Street
Lisburn, BT27 4AB, UK
Tel.: +44 2892 635400

NEW YORK

5 Hanover Square, 19th Floor
New York, NY 10004, USA
Tel.: +1 (646) 786 1879

PHILADELPHIA

303 Lancaster Avenue, Suíte 2e
Wayne, PA 19087, USA
Tel.: +1 (610) 995 9600

SINGAPORE

Singapore Land Tower, 37th Floor
50 Raffles Place
Singapore 048623
Tel.: +65 6829 7068

PARIS

9 rue Huysmans
75006 Paris, France
Tel.: +33 1 45 49 60 85
email: mailbox@oxfordeconomics.com

www.oxfordeconomics.com

